
جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب

وليد بن إبراهيم بن عبد الرحمن الج[illegible]

إشراف

الدكتور محمد الحراحشة

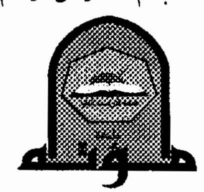
رساله مقدمه إلى عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة

الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2008م

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY

Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب وليد ابراهيم الجهني الموسومة بـــ:

أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي للقادة الإداريين على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة العامة.**

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. محمد احمد الحراحشة		2008/08/14	مشرفاً ورئيسا
أ.د. نضال صالح الحوامدة		2008/08/14	عضواً
د. معتصم عبدالوهاب المجالي		2008/08/14	عضواً
د. أكثم عبدالمجيد الصرايرة		2008/08/14	عضواً



عميد الدراسات العليا

أ.د. حسام الدين المبيضين

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

أهدي هذا العمل لمن كان سبباً بعد الله على إقبالي الشديد للتعلم والدي الكريم الذي غمرني بالمحبة والذي كان دائم التحفيز لي .

وأهديه أيضاً لوالدتي الرءوم التي لم تدخر جهداً في سبيل تحقيق أهدافي والتي قدمت لي أغلى ما يمكن أن يقدمه والد لولده وهو أن أثق بنفسي فلها مني الدعاء .

و أهديه لرفيق دربي وشريكي في السراء والضراء زوجتي العزيزة والتي بقيت صابرة باذلة النفس والنفيس أثناء دراستي فلها من عظيم الشكر والامتنان

ولا أنسى أبنائي الذين يضيئون لي مشعل الأمل ويؤنسون وحشة الطريق أسامة وسديم .

وليد بن إبراهيم الجهني

الشكر والتقدير

لا يسعني بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور محمد الحراحشة الذي أشرف على هذه الرسالة، منذ أن كانت فكرة، وأولاني جُل اهتمامه وتفانيه لما قدمه من آراء قيمة وإرشادات سديدة ما كنت أحصل عليها وحدي، وبنور علمه كشف الغموض الذي اعتراني أثناء الكتابة والبحث، إلى أن خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود، أشكره جزيل الشكر.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل وعلى رأسهم أساتذة قسم الإدارة العامة في جامعة مؤته الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة القيمة ولأساتذتي أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وأرائهم القيمة .

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

وليد بن إبراهيم الجهني

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية

وليد بن إبراهيم الجهني

جامعة مؤتة، 2008

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة والتي بلغ تعدادها(302) مفردةً والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية، وتحليل الانحدار لاختبار صلاحية النموذج وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن درجة ممارسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة. وأن تصورات المبحوثين حول التغيير التنظيمي جاءت أيضاً بدرجة متوسطة.
2. وجود أثر لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في التغيير التنظيمي، في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية.

وتوصي الدراسة بضرورة أن تقوم الدوائر الحكومية بمدينة تبوك بمراجعة هيكلها التنظيمي بما يكفل حسن انسياب العمل والمعلومات، ويدعم التغيير الاستراتيجي ويحقق لامركزية فعالة من خلال السرعة في عمليات الاتصال، والقيام بعمليات التطوير المستمرة وإعادة هندسة العمليات بشكل يلبي احتياجات ورغبات العملاء.

Abstract

The Impact of the Strategic Planning Practices on Organizational Change at the Government Departments of Tabuk Region in Saudi Arabia
Walid Ibrahim Al Jahanie
Mu'tah University, 2008

This study aimed at identify in the impact of strategic planning on organizational Change in government departments at Tabuk region in Saudi Arabia. to achieve the goals of this study, a questionnaire was designed and developed as an instrument to collect data. A sample was chosen randomly using simple random sampling method. The sample was (302) employees; The Statistical Package of Social Sciences (SPSS.15) was used to analyze the data.

The study has reached upon the following Conclusions:-

1- Results indicated that the degree of strategic planning practices and its dimensions in government departments at Tabuk region in Saudi Arabia came middle. While The interviewees perceptions toward the organizational change came also middle.

2- Results indicated that there is impact of strategic planning practices and its dimensions in government departments at Tabuk region in Saudi Arabia on organizational change.

The study recommends that the need for government departments at Tabuk region in Saudi Arabia to reviewing its organizational structure to ensure proper workflow and information, and support strategic change and bring about effective decentralization through rapid communication processes, and conducting ongoing development and process re-engineering to meet the needs and desires of customers.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1. 1 مقدمة:

إن العالم اليوم يمر في تغيّر هائل متعدد الجوانب معقد الأسلوب والخصائص حيث أصبحت هذه سمة ظاهرة للمنظمات الحكومية والصناعية و الأعمال ، ومع وجود ما يسمى بالعولمة (Globalization) تقاربت المسافات إلى حد كبير وبات تأثيرها مشهوداً. وبلا ريب فإن مثل هذه الظروف التي تحيط بالمنظمات تحتم عليها أن تمتلك أدوات تمكنها من التعامل معها بما يضمن لها الاستقرار والاستمرار في تحقيق الأهداف لذا وجدت الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والأساليب التي تم استخدامها في السابق .

وتعد التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة سمة رئيسة من سمات عصرنا الراهن، مما جعل الإدارة تسعى إلى التطوير والمواكبة لكل الأوضاع الحديثة من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية، وهذا يتطلب إجراء المزيد من التعديل والتطوير في الأهداف والوسائل والأساليب والعناصر المادية وغير المادية وأصبحت الإدارات المعنيّة بالتغيير تبذل مجهودات متواصلة وتؤمن الإمكانات وترسم الخطط مستجيبة لدواعي التغيير الخارجية والداخلية من أجل تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

والتخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت شيوعاً واستحساناً في السنوات الأخيرة في المؤسسات الحديثة باعتباره عملية منظمة تعتمد على الأسلوب العلمي في تحديد مسار العمل وزيادة الكفاءة والفاعلية للمنظمة(القطامين، 2002).

ويحتل التخطيط الاستراتيجي أهمية متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة للمنظمات وللشركات المحلية والعالمية خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها عالمنا الحالي، واحتدام حدة المنافسة على الأسواق والموارد بمكوناتها المتعددة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية مما

يتطلب امتلاك رؤية وفلسفة شمولية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وزيادة قدراتها الذاتية في التكيف والموائمة مع المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية(الدوري، 2005). وأصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا وخاصة مع بداية الألفية الجديدة. كما أن للتنمية المتسارعة أثرها على المؤسسات العالمية منها والمحلية، وكذلك التطور المتسارع في التكنولوجيا، والبنية الشخصية والوظيفية للقوى العاملة والانتشار عالمياً، والتأكيد المتزايد على التخطيط الاستراتيجي كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحداثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها.(Corak, & Wharton, 1992)

وتواجه الإدارات في ظل النظريات الحديثة بما فيها الإدارة العامة عدة ديناميكيات معاصرة مترابطة.(ويلسون، 1995) وتبقى عملية التغيير في أية إدارة عامة أو خاصة مرتبطة بمدى ما تسفر عنه من تعزيز للقواعد الأخلاقية وتعظيم للاقتصاد والحرص على الكفاءة والفاعلية وزيادة للربحية، وتحسين للنوعية وتنمية للإبداع وزيادة القدرة على مواجهة التحديات(Yeatman, 1994).

إن الفكرة المسيطرة لنظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وابتكار التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من الفوضى، حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساس لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً ويتغلغل في كل عوامل النجاح التنظيمي.

1. 2 مشكلة الدراسة:

إن التطورات الحديثة في مختلف المجالات فرضت على المنظمات المعاصرة الاستجابة والتكيف والتغير مع تلك التطورات، لضمان استمراريتها وتفاعلها مع المجتمع والبيئة، وكل ما يحيطها من عوامل مؤثرة. غير أن كثيراً من المنظمات بقيت تراوح في ذاتها بعيداً عن التقدم والنجاح، وعن تحقيق أهدافها بفاعلية.

أما فيما يتعلق بالدوائر الحكومية في مدينة تبوك فأنها تعاني من ضعف في امتلاك المهارات اللازمة والتي تساهم في إحداث التغيير المطلوب وبناءً على ذلك

جائت الدراسة لتبحث في أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك.

1. 3 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي للقادة الإداريين على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1- تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده.
2- التعّرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك.
3- التعرف على تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك، لعوامل التغيير الداخلية والخارجية.
4- تحليل العلاقة الارتباطية بين متغيّر الدراسة المستقل (التخطيط الاستراتيجي) وكلّ بعد من أبعاده والمتغيّر التابع (التغيير التنظيمي).
5- تقديم توصيات لإدارات الدوائر الحكومية في مدينة تبوك، لمساعدتهم في قيادة عملية التغيير وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، من خلال ممارسة التخطيط الاستراتيجي.
6- تحليل أثر العوامل الشخصية والوظيفية بين متغير الدراسة المستقل (التخطيط الاستراتيجي) وكل بعد من أبعاده والمتغير التابع (التغيير التنظيمي) .

4.1 أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسعى لمعالجة المتغيرات المأخوذة بأبعادها المتغيرة، ضمن البيئة العربية والبيئة السعودية، وتعدّ هذه من الدراسات القليلة التي ربطت بين التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك تحديداً كي تستمد الدراسة أهميتها من خلال :

1- إسهامها عملياً وميدانياً، في ربط مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والأفكار النظرية التي أسهمت في بلورة توجهات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات، واختيارها وتفعيلها ضمن الميدان العملي والسلوكي في المنظمات، لذلك سوف تعدّ حجر أساس لدراسات لاحقة، وعملها سوف يفتح باب المحاولات المستقبلية أمام الباحثين والمعنيين، في تناولهم لموضوعات أخرى متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لغرض إبرازها، واختبار تأثيراتها ضمن الواقع التنظيمي للمنظمات السعودية على وجه الخصوص .

2- محاولة تغطية الفجوة الناجمة عن عدم اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك.

3- أهمية إدراك عملية التغيير وفقاً لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي وأثر ذلك على الإداريين في هذه الدوائر الحكومية لقيادة دوائرهم. وتتضمن عملية التغيير الجوانب التكنولوجية والتشريعية والتنظيمية والهيكلية والمالية، والحاجة إلى التغيير في المنظمة شيء أساس تفرضه التغيرات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، فالمنظمة التي لا تتغير تهرم وتزول لأن التغيير هو أحد وسائل البقاء والنمو وهو أداة بالغة الأهمية في مواجهة مشكلات المنظمة المعاصرة وتحديات المستقبل. بالإضافة إلى تمكين المنظمة من الاستجابة لمنافسة المنظمات الأخرى سواءً ضمن المجتمع الذي توجد فيه أو خارجه.

4- تخدم هذه الدراسة الدوائر الحكومية في المملكة العربية السعودية بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في بلورة أسس سليمة للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات السعودية، وذلك لزيادة فاعليتها والاستفادة منها في البرامج التدريبية المعززة لبلورة التخطيط الاستراتيجي وزيادة الوعي لدى إدارات الدوائر عن أهمية التغيير في إنجازها ونموها .

1. 5 أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية :

السؤال الأول: ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك؟

السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك، لعوامل التغيير الداخلية والخارجية؟

السؤال الثالث: هل هنالك علاقة ارتباطية بين متغيّر الدراسة المستقل (التخطيط الاستراتيجي) وكلّ بعد من أبعاده والمتغيّر التابع (التغيير التنظيمي) وكلّ بعد من أبعاده؟

1. 6 فَرَضِيّات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تمّ صياغة الفَرَضيّات التالية :

الفَرَضِيّة الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لممارسة التخطيط الاستراتيجي (الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتجي، الهيكل التنظيمي المرن، المتغيّرات البيئية، إستراتيجية التخطيط، إيجاد المعرفة) على التغيير التنظيمي وأبعاده (إدراك التغيير ، عوامل التغيير الداخلية ، عوامل التغيير الخارجية) من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك ، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

الفَرَضِيّة الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتجي، الهيكل التنظيمي المرن، المتغيّرات البيئية، إستراتيجية التخطيط، إيجاد المعرفة) في عوامل التغيير الخارجية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك.

الفَرَضِيّة الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتجي، الهيكل التنظيمي المرن، المتغيّرات البيئية،

إستراتيجية التخطيط، إيجاد المعرفة) في عوامل التغيير الداخلية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك.

الفَرَضِيّة الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتجي، الهيكل التنظيمي المرن، المتغيّرات البيئية، إستراتيجية التخطيط، إيجاد المعرفة) في مستوى إدراك التغيير لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك.

الفَرَضِيّة الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصّورات المبحوثين نحو التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيّرات الشخصية والوظيفية (الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهّل العلمي، الخبرة، المسمّى الوظيفيّ).

الفَرَضِيّة الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصّورات المبحوثين نحو (التغيير التنظيمي) تعزى للمتغيّرات الشخصية والوظيفية (الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهّل العلمي، الخبرة، المسمّى الوظيفيّ).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري

حظي موضوع التخطيط الاستراتيجي باهتمام الكثير من الباحثين والممارسين، إذ يمثل الرؤية القوية التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، ويعتبر نقطة البداية لعملية التغيير الناجح، ويشكل خطوة جوهرية لإيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته. ويعمل على صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه لإنجاح التغيير في المنظمة.

مفهوم الإستراتيجية :

استخدم لفظ الإستراتيجية قديماً في الحضارة الإغريقية وتعني (الجنرال)، وأول ما استخدم هذا المفهوم في المنظمات العسكرية . كلاوزفتز(1780-1830)، ليد هارت(1895-1970)، واستخدمه الإسكندر الأكبر، وتم الاهتمام به في كتابات القدامى والمحدثين، وفي عقد الأربعينيات والخمسينيات تم التقاط هذا المصطلح واستخدامه في إدارة المؤسسات كصفة للأهداف المراد تحقيقها حين تكون هامة وكبيرة واستخدم في الستينيات وكان يدل على تلك "التوجهات العامة التي تحدد مسيرة المنظمات في سعيها لتحقيق أهدافها".

والإستراتيجية هي مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميدانا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل، ومتطلباته واتجاهات مساره لغرض الوصول إلى أهداف محددة مرتبطة بالمستقبل(الدوري، 2005).

ويعرفه (السيد، 1998) على أنه: خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وكفاءة عالية.

في حين يعرفه (أبو ناعم، 1993) على أنه: قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص، ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المنظمة ومستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف.

من خلال ما سبق في تعاريف ترى الدراسة أن الاستراتيجية: مجموعة من المبادئ التي تعين المنظمة على الإفادة من الظروف البيئية المحيطة لرسم آليات العمل لتحقيق أهدافها.

مفهوم التخطيط:

إن التخطيط وسيلة علمية وعملية مهمة، تهدف إلى تنظيم المـوارد والإمكانـات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الغايات التي تترجمها الأهداف باستقلال يحقق أعلى مستوى من الجودة وباستخدام أمثل للكلفة والوقت وينطلق من اسـتقراء الحاضـر واستشراف المستقبل لتلبية الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية(أيوب، 1997).

كما يعد التخطيط الأسلوب العلمي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف محـددة بغيـة رفع المستوى المعيشي والثقافي للإنسان، وهو يتـضمن تعبئـة المـوارد البـشرية والمادية واستخدامها بكفاءة عالية لتلبية احتياجـات المجتمـع المتزايـدة. (محمـد، 2002)

ويرى (القطامين، 2002) أن التخطيط هو مجموعة إجـراءات تتخـذ لتحقيـق أهداف معينه ضمن الإمكانات المادية والبشرية المتوافرة بوسائل قياسية، وهناك من يعرفه بأنه الوسيلة لإحداث التغيير في المجتمع من أجل توجيه التطور الاجتمـاعي والاقتصادي والسياسي بوسائل واعية لتحقيق أهداف محددة ضمن حيز من المكـان والزمان المحدد.

إن مفهوم التخطيط في أبسط صوره هو المواءمة أو الموازنة بين ما يتـاح مـن طاقات وموارد وقدرات مادية كانت أو بشرية وبين ما يتطلع إليه الفرد أو المجتمـع نهوضاً بمستواه وتحقيقاً لما ينشده من غايات(بدر، 1993).

فالتخطيط في مفهومه العام، يهدف إلى إحداث التغيير في الظروف المحيطة، التي تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المستقبل في ضوء إمكانيات الحاضر، كما يتضمن مفهوما للعمل الايجابي نحو تحقيق احتياجات المستقبل(كينيث، 2003).

وهو عمل كلي متكامل يجمع أبعاداً إدارية ومادية ومالية وقانونية وإنسانية وفنية تتفاعل مع بعضها بطريقة نظامية، لتحقيق أهداف المنظمة المعينة بدقة في حدود الموارد المتاحة بأقل تكلفة وأقصر وقت(ياسين، 1998).

لذا ترى الدراسة أن التخطيط هو: بناء جسور العمل بما يضمن تضييق الهوة بين الواقع والمأمول.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

بالرجوع لأدبيات الدراسة فإن التخطيط الاستراتيجي ليس له تعريف محدد متفق عليه، رغم المحاولات المتتابعة في توضيح مفهومه حيث يخلط الكثير بينه وبين مفهوم الإدارة الإستراتيجية(السيد، 1999)، إلا أن الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي يحتم على الإدارة رسم إستراتيجيات لوظائفها وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة، من خلال استقطاب واختيار وتدريب الموارد البشرية، بشكل ينسجم ويتوافق ويسهم في تحقيق إستراتيجية إدارة المنظمة التي بدورها أصلا تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

يرى آليسون (Alison ,2006) أن التخطيط الاستراتيجي: عبارة عن عملية منهجية تتفق المؤسسة من خلالها وتبني التزام المعنيين الرئيسيين على الأولويات الضرورية والقادرة على الاستجابة للبيئة.

ويرى (المغربي ،2006) بأنه: توقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة هذا المستقبل.

في حين يرى ميشيل (Michael,2005) إن التخطيط الاستراتيجي هو: الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة أو جماعات التحالف المسيطرة والنابع من تفاعل عناصر القوة الأيديولوجية، والإدراك والطموحات والقيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الإستراتيجية للمنظمة.

أما تريستان (Tristan, 2005) فيرى بأن التخطيط الاستراتيجي: عبارة عن حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة من جهة والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى.

ويشير آلبكان (Alpkan, et.al, 2005) أن التخطيط الاستراتيجي يتكون من ثلاث عمليات رئيسة تتضمن: توليد البدائل الإستراتيجية وتقييم البدائل الإستراتيجية ومن ثم عملية الاختيار الاستراتيجي والتي تتضمن اختيار البدائل الأكثر ملائمة لتوجهات الإدارة، فالمنظمة قد تختار إستراتيجية واحدة أو عدة استراتيجيات وعادة ما تتميز كل إستراتيجية بمزايا وعيوب تمكن الإدارة من أجراء عملية موازنة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

أما كون وآخرون(Kun, et.al, 2003) فيشيرون إلى أن التخطيط هو: انتقاء واحد أو أكثر من المخططات الإستراتيجية للتنفيذ.

ويعتبره جون (Jon, 2003) : أنه الجهد المنظم من أجل صياغة قرارات وتصرفات أساسية تشكل دليلاً وتضع إطاراً لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسات وما تفعله ولماذا تفعله.

أما (العارف، 2002) فترى أنه: عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل.

فيما يرى (الشماع وحمود، 2000) بأنه: يعكس اختيارا مبرمجا بين المخططات الإستراتيجية وهو أساس في إعطاء تصور ذهني عن الإستراتيجية بصورة عامة وتحليل تركيب المنظمة بصورة خاصة.

ويعده (الصميدعي، 2000): بمثابة عملية تتضمن التناسب ما بين مدركات المدير للمشكلات التي تواجهها المنظمة وبين حلول قائمة على معطيات التحليل البيئي والصناعي.

ومن وجهة نظر أخرى فينظر له على أنه: القرار بانتقاء إستراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ الأهداف بشكل أفضل، ونلاحظ التركيز على الاختيار الذي يعتمد على عدد محدود من البدائل والاهتمام بعوامل الانتقاء وتقويم

التخطيط وفق معايير ومن ثم الاستقرار على أكثر الخطط جدوى.(الخفاجي، 2004).

يتضح مما سبق أن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي جاء على اعتبارات متعددة فمنهم من عرفه بالنظر إلى جدواه والفائدة منه، ومنهم من عرفه بالنظر إلى المهمة التي يؤديها، ومنهم من عرفه بالنظر إلى الطريقة التي يتم بها، ومنهم من عرفه بالنظر إلى من يقوم بإعداد هذه الخطة .

بعبارة أخرى فإن التعاريف السابقة لا تجلي حقيقة التخطيط الاستراتيجي ومعناه وإن كانت توضح دوراً مهماً من أدواره، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي يتكون من عناصر عدة وهي:

1. **تحليل البيئة الداخلية والخارجية:** يعتني التخطيط الاستراتيجي بتحليل المنظمة داخلياً وخارجياً لتهيئتها.
2. **إحداث الانسجام:** بين البيئة الداخلية والخارجية لاستثمار أفضل للموارد المتاحة بفعالية وكفاءة .
3. **تحديد التوجه العام:** فلابد من ترسيخ هذا التوجه وإقناع العاملين بأهميته وممارسته في جميع الأنشطة الرئيسة.
4. **المستقبلية:** فإن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يتعامل مع الآثار المستقبلية لإفرازات الحاضر، مع الاستبصار للموقع المراد الوصول إليه في المستقبل.
5. **المنهجية العلمية:** فهو يتضمن مجهودات منظمة ابتداءً بتحديد الرؤيا وانتهاءً بالتغذية المرتدة للنتائج المتحققة.
6. **التكاملية :** حيث لابد أن يلتزم التكاملية التي تربط البرامج المتنوعة.

لذا فإن الدراسة ترى أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن: (منهجية علمية مستمرة تهدف لاستبصار موقع المنظمة معتمدة على إحداث الانسجام بين المتغيرات الداخلية والخارجية بصورة تكاملية).

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي من العناصر الجوهرية للإستراتيجية وينطوي على اختيار السوق وتكنولوجيا الإنتاج وتصميم المنظمة، وهو يرتبط أيضاً بحاجة المنظمة إلى النمو والتطوير والبقاء في مواقف متعددة ومتنوعة ودائمة التغيير حيث يرى (Thomas, 1993): أن الحاجة له تظهر في الحقيقة جراء استمرارية التغيير في المعطيات الداخلية والخارجية للمنظمة أو أحداهما.

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في وضوح الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة كمرحلة أساسية في التخطيط الإستراتيجي من أجل تقييم النتائج المراد الوصول إليها من جراء عملية وضع الإستراتيجية ومرحلة تنفيذها، كذلك ردود الأفعال، ومرحلة بناء الاستراتيجيات أيضا تقرر الإجراءات الصحيحة لأخذها بعين الاعتبار، وتحديد مخطط جديد للعمل .(Albrechts, 2004).

وينظر إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره وسيله تحول المنظمة من موقعها الحالي إلى مواقع إستراتيجية جديدة، كما تتوقف الخيارات المتاحة أمام المنظمة على رسالتها وأهدافها ومواردها ونمط القيادة وثقافتها، ويقع على عاتق المسئولين عن عملية التخطيط الاستراتيجي مسؤولية الاختيار من بين البدائل ويتطلب ذلك تحقيق التوافق الاستراتيجي، ثم اختيار بديل أو أكثر من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة.((Wickham, 2001

ويشير(مرسي، 1994) إلى أن التخطيط الاستراتيجي مرتبط بصورة عامة بحاجة المنظمة للنمو والبقاء في ظل بيئة دائمة التغيير لذلك فهو يركز على نوعين من الأنشطة هما :

1- تشخيص جوانب قوة وضعف المنظمة ككل .

2- تحديد التصرفات الإستراتيجية اللازمة للاحتفاظ بمستوى الأداء وتحسينه.

ولا يجب على المنظمات الرافضة لعملية التخطيط الاستراتيجي أن تتخلى عما لديها من مخططين، أو تنتهي إلى أنه ليس ثمة حاجة إلى عمليات البرمجة، فالمفترض في هذه المنظمات أن تغير المفهوم التقليدي لوظيفة التخطيط. فوظيفة

المخطط ينبغي أن تتمثل في إسهامات يقدمها حول عملية صنع الإستراتيجية وليس الغوص داخل أعماق العملية ذاتها. ريبكا(Rebecca, 2003).

إن فشل التخطيط في القدرة على تجاوز التصنيفات الموجودة بالفعل يفسر أسباب عدم نجاحه في تحقيق تغيير تنظيمي جاد. وهذا الفشل يوضح السبب وراء تشجيع التخطيط الرسمي على تبني استراتيجيات مستمدة من الماضي أو منقولة عن الآخرين. إن التخطيط الرسمي لم يكن غير قادر دائماً على الارتقاء إلى مستوى التفكير فحسب وإنما كان غالباً معوقاً له. عندما يتم تفهم هذه الحقيقة من قبل المديرين فإنهم يستطيعون تجنب سوء المغامرة المكلفة التي عادة ما تسببها الأساليب التخطيطية الرسمية المستخدمة في حل المشكلات دون الاستفادة من التقييم والحدس(الخفاجي، 2004).

ويساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها :

1- تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل. (العارف، 2002)

2 - يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية(الرويتع،2005).

3 - يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة .(Kinis, 2003)

4 - يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً.

5- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة(أبو بكر، 2000).

6- ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المديرين ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها(كينيث، 2003).

نماذج التخطيط الاستراتيجي:

لقد تم تطوير العديد من نماذج التخطيط الإستراتيجي والتي تساعد المديرين في عملية التخطيط حيث تتيح لهم اتخاذ البدائل المناسبة حسب قوة الموقف وما يحويه من تعقيدات، وقد تم تصنيف هذه النماذج بهذه الطريقة من خلال النظر لعمل المنظمة ومن أبرز هذه النماذج :

أولاً: نموذج المراحل الثلاثة "دافيز" و"إليسون" (1995–1997) وهذا النموذج يركز على البُعد الاستراتيجي من التخطيط، من خلال التفكير المستقبلي(Futures Thinking) المتمثل في تحليل نتائج الدراسات المستقبلية واستخلاص توجه استراتيجي(Strategic intent) يحكم عمليات التخطيط(Davies & Ellison, 1997)

وتتمثل المرحلة الأولى في التفكير المستقبلي لإضافتها البعد الاستراتيجي المستقبلي لعملية التخطيط وأنها تضيف للتخطيط بُعداً مستقبلياً، بحيث يتجاوز المخطط حدود الواقع الراهن والمستقبل القريب، إلى آفاق المستقبل البعيد(نسبياً)– والمحدد من ثلاثة إلى خمسة سنوات كما هو مذكور في أدبيات التخطيط– ، من خلال مجموعة متاحة من الأساليب المعروفة في مجال المستقبليات، مثل أسلوب السيناريو(Scenario) الذي يتوقع سلسلة من الأحداث المستقبلية المترابطة في سوق العمل وغيرها من المجالات المرتبطة، وأسلوب "مد الخطوط" أو الإسقاطات الخطية"(Linear Projections) القائم على توقع أن يمتد الواقع الراهن في المستقبل بنفس المعدل من الاطراد، وأسلوب استطلاع آراء الخبراء حول ملامح المستقبل .

أما المرحلة الثانية، مرحلة وضع الخطة الإستراتيجية، فتستهدف الإجابة عن سؤال حول مواجهة تحديات المستقبل، والرسالة التي يمكن أن تضطلع بها في هذا الصدد، كما تستهدف تحديد مجموعة الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها.

وتأتي المرحلة الثالثة، والتي تمثل التخطيط متوسط وقريب المدى، لتتضمن مجموعة الإجراءات والعمليات الكفيلة بتحقيق مجموعة الأهداف الإستراتيجية، فتبدأ أولاً بترتيب أولويات عمل المنظمة وتخصيص ما يلزم لإنجازها من موارد، ثم وضع الخطة التنفيذية وتحديد المهام وأساليب المتابعة.

ثانياً :نموذج "وست-برنهام" West-Burnham (1994) ويتكون من ثلاث مراحل رئيسة وهي(الخطط العملية، الخطط التكتيكية، والخطط الاستراتيجية) ، بالإضافة إلى مرحلة صياغة الرؤية والرسالة (West-Burnham, 1994). والمقولات الرئيسة لهذا النموذج يمكن إجمالها في مجموعة النقاط التالية:

1. تلعب مجموعة القيم الأساسية المعتمدة من قِبَل المنظمة، وكذلك الرسالة التي صاغها وساندها جميع العاملين، دوراً محورياً في توجيه كافة ما يجري داخل المنظمة من أنشطة.
2. المدى الزمني للتخطيط الاستراتيجي يتراوح بين 3-5 أعوام .
3. باعتماد الإستراتيجية تبدأ مرحلة تالية من وضع السياسات المنظمة التي تعمل على ترجمتها .
4. يعنى التخطيط متوسط المدى بترجمة السياسات إلى أفعال، وهو ما يتم غالباً وبشكل نوعي من خلال الخطط السنوية لتطوير المنظمة.
5. بناءً على الخطة متوسطة المدى، يتم التفاوض حول مرامي (أهداف) الخطة قصيرة المدى، وحول الأداء الفردي الرامي إلى تحقيقه.
6. بما أن الرؤية قد يتم ترجمتها إلى أنشطة وأداء، فإن نظام التقويم يستند إلى مدى مطابقة ذلك الأداء للمعايير ومدى تحقيقها للمخرجات النوعية التي تحدثت عنها تلك الرؤية.

ثالثا: نموذج "بويزوت" (Boisot, 1995): والمتضمن لمفهوم "التوجه الاستراتيجي"(Strategic intent)، إذ يدعم هذا النموذج فكرة "الحضور الدائم" للتوجه الاستراتيجي في أذهان المخططين، لمساعدتهم على التغلب على ما يميز التخطيط - وسط هذا الزخم من التغيرات المتلاحقة- من صعوبة التوقع(less-predictability)، ومساعدتهم كذلك على التغلب على ما يترتب على ما تبديه الحكومات المركزية والرأي العام من اهتمام بالغ برصد وقياس مؤشرات القيم المضافة(Value Added Performance Indicators)، وما يحدثه ذلك من تركيزٍ على تحديد المرامي والأهداف الإجرائية للمنظمة(Target Setting)، وتعيينٍ لأساليب قياس وتقويم النواتج، الأمر الذي يصرف النظر بشكل كبير عن البُعد الاستراتيجي لهذا العمل.

رابعاً: أنموذج التخطيط الشامل العقلاني: ويفترض هذا الأنموذج وجود مهام جوهرية ووظائف أساسية للمدير لاتخاذ القرار ، ويطبق الأنموذج خطوات صنع القرار العقلاني على مجال التخطيط وهي:

1. وضع الهدف. تشير هذه الخطوة إلى تحديد الأهمية النسبية للأهداف القرارية وذلك في ضوء الهدف العام للمنظمة .
2. تحديد البدائل ويتم ذلك من خلال وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير .
3. تقييم البدائل في ضوء الأهداف.
4. تنفيذ القرارات مع حلقات التغذية الراجعة.
5. إعادة الخطوات. (كينيث، 2003)

ويركز هذا الأنموذج على المنطق العقلاني في تحديد الأهداف، فعندما يكون الأفراد على معرفة بالأهداف التنظيمية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وعلى تفهم ومعرفة تامة بأداء الإدارة التي يعملون لديها، فإنهم يشعرون بقدراتهم على أخذ المبادرة. وبذلك يكونوا في وضع أفضل لاتخاذ القرار الإستراتيجي بغية تحسين الأداء. (ماهر ، 1996)

خامساً : أنموذج المرحلة التدريجية : وبينما يتطلب تطبيق الأنموذج العقلاني اجتهاد صانع القرار في تطوير جميع البدائل الممكنة – أو على الأقل، قدرًا كبيرًا من الاختيارات – فإن صانع القرارات في أنموذج" المرحلية التدريجية " يطور عددًا محدودًا من الإستراتيجيات، لا تبتعد أي منها، بشكل كبير عن الوضع القائم . كما يتم التركيز في عملية تقييم البدائل على الفرق بينها من ناحية، وبين الوضع الراهن من ناحية أخرى، بدلا من تحليل كل بديل بطريقة مجملة وشاملة، كما هو في الأنموذج العقلاني. ويعتمد تطبيق أنموذج المرحلية التدريجية على نقطتين:

أولا :يجد صناع القرار في الواقع التطبيقي استحالة التعامل مع الزخم الهائل من المعلومات التي يتطلبها الأنموذج العقلاني لحل المشكلات مهما كانت درجة تعقيدها، وبالتالي لا يحاولون أساسًا القيام بذلك.

ثانيًا : يصعب أن يتصور صناع القرار الاختيارات البعيدة عن الوضع الراهن، أو ما لا يتماشى مع الأوضاع التي ألفوها ضمن الاختيارات الممكنة، أو الاختيارات التي تقع خارج النطاق الذي تفرضه العوائق المؤسسية . (Tarter & wayne, 1998) .

أبعاد ممارسة التخطيط الاستراتيجي:

تشير العديد من أدبيات الإدارة إلى وجود مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وفيما يلي عرض لأهمها:

1. الهيكل التنظيمي المرن:(العضوي) ORGANIC STRUCTURE

لقد حظي الهيكل التنظيمي باهتمام الباحثين وقد ركزت جميع نظريات التنظيم على كيفية تصميم الهيكل التنظيمي باعتباره أداة أساسية لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة.

ويُعد الهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق الأهداف والأغراض التي تبتغيها المنظمة، ويمثل الإطار العملي المحدد لشكل العلاقة بين المهمة وبين السلطة، فهو النموذج المعياري للبناء والعمليات التنظيمية. كما أنه جَسَدُ المنظمة الذي توجد فيه القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات، والوحدات والأنظمة الفرعية، والهيكل هو تجسيد لمحاولات الإدارة في ترتيبها لهذه المتغيرات، لكي يوجه العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة، واستمرارها.

وقد عرف(لورنس،Lawrence) الهيكل التنظيمي بأنهُ جسد المنظمة الذي توجد فيه القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات، والوحدات والأنظمة الفرعية، والهيكل هو تجسيد لمحاولات الإدارة في ترتيبها لهذه المتغيرات، لكي يوجه العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة، واستمرارها.(السالم، 2002).

والهيكل التنظيمي " بناء يحدد المستويات الإدارية وخطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة، ويجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا يستوعب المستجدات والمتغيرات ويساهم في تشجيع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه وأن لا يتعارض مع التنظيمات غير الرسمية وبالتالي يكون المناخ التنظيمي مناخاً

مناسباً(العارف، 2001)

ويتضمن ذلك قنوات انسياب السلطة، وخصائص الهيكل التنظيمي بما في ذلك الإدارات والأقسام والفروع، ووصف الوظائف واللجان...الخ. وما يتعلق بالتخطيط هو عدد المستويات الإدارية الهرمية للمنظمة، فكلما زاد عدد المستويات الإدارية في المنظمة، يكون ذلك على حساب استقلالية العاملين وسلطاتهم ونفوذهم. كما يمكن التنويه هنا إلى العلاقة بين الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة وقناعات إدارتها، فيما يختص بالنمط الإداري والقيادي، ودرجة اعتماد النمط الآمر والتسلّطي(الدوري، 2005).

أما الهيكل الآلي أو الميكانيكي MECHANISTIC STRUCTURE فهو على النقيض من الهيكل العضوي، حيث يتميز بالمركزية وبالخصائص البيروقراطية في تحديد الواجبات وتدرج السلطة وبناء هيكلة الاتصالات أما الشروط البيئية المحفزة لهذا النمط فهي استقرار الأسواق في البيئة، والتقنيات البطيئة التطور، والتغيير وكذلك استقرار الأقسام الإنتاجية. لذا يعد الهيكل الآلي في التكيف لتقنيات الإبداع والابتكار أصعب من النمط العضوي. (السلمى،1993).

وقد يكون أكثر الهياكل ملائمة للتخطيط الاستراتيجي، هو الهيكل المرن مثل: هيكل المصفوفة، أو هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار. بالإضافة إلى اعتماد الهيكل الأفقي الذي يحوي عددا أقل من المستويات الإدارية، كما يتم الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات، كالبعد عن الروتين والبيروقراطية، في الإجراءات الرسمية، والرقابة المشددة في بيئة العمل ، وتكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار، وعلى اتصال دائم معها.

2. إيجاد المعرفة:

يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الجوهرية التي سعى الباحثون إلى تسليط الضوء على جوانبها ودراستها من مختلف الزوايا بهدف إغناء الموضوع والاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث التي يجري التوصل إليها في تطوير تطبيقاتها في منظمات الأعمال المختلفة .

لقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا عدة ، فمنهم من تناوله من منظور تقني بالتركيز على تقنيات المعلومات التي تسهل نشر المعرفة وتطبيقها، فيرى(Martensson,2000) أنها: تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في تدائبية مزج قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات وقابلية الإبداع والابتكار للأشخاص(Alhotra , 1998)

وآخرون تناولوها بالتركيز على الجوانب الثقافية والاجتماعية (Koenig,1999) من خلال: الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على استخدام وتطبيق التغيير الحاصل في هذه الثقافة.

في حين يرى (Duffy, 2000) بأنها :العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة.

فضلاً عن ذلك فإن إدارة المعرفة تعني تعلم الاستنباط، فهي تتضمن العناية الفائقة وتطوير المعرفة والمهارات والاتصالات بالتركيز على الرؤية المشتركة والمرغوبة للمستقبل ومستندة على القيم المشتركة والمعروفة ، من جهة ثانية فإن إدارة المعرفة تتطلب الابتكار وتتطلب قيادة مسئولة. (Rastogi,2000)

ويعرفها(Laudon & Laudon, 2003) بأنها: العملية المنهجية لتوجيه و رصد المعرفة وتحقيق الاهتمام بها في الشركة وهي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزيج أو التراكيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي علية كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة.

أما (Mcshane& Glinow. 2000) فيعرف إدارة المعرفة على أنها عملية السعي الحثيث ضمن عمل منهجي منظم للاستخدام الخلاق والفاعل للمعرفة وخلقها وتوضح مدى قدرة المنظمة على اكتساب والاشتراك والانتفاع من المعرفة لكي يمكنها الديمومة والنجاح.

في حين يعرف (O'Brien, 2002) إدارة المعرفة بأنها تلك التطبيقات التي تستخدم مجموعة أدوات لغرض تنظيم معالجة أو المشاركة في الأنواع المختلفة

لمعلومات الأعمال التي يخلقها الأفراد وفرق العمل في منظمة أو منشأة ما والتي تتعلق أيضاً بتجميع الفعاليات ذات الصلة بعملية الحصول على خلق المشاركة واستخدام المعرفة ضمن منظمة أو منشأة أو مؤسسة.

ويوضح (Lee & Choi,2003) أن إدارة المعرفة هي محاولة المؤسسات وضع الإجراءات والتقنيات والعمليات من أجل تحقيق ما يأتي:

1 – نقل المعرفة الشخصية لدى الأفراد إلى قواعد المعلومات .

2 – فصل وتنقية وتصنيف المعرفة المناسبة .

3 – تنظيم تلك المعرفة في قاعدة بيانات لأجل تحقيق الآتي :

أ- السماح لبقية العاملين بالحصول على منفذ سهل وعملي للوصول إلى مواقع المعرفة .

ب- دفع أو توصيل معارف محددة مسبقا إلى العاملين اعتمادا على حاجاتهم التي حددوها مسبقا .

وتتجسد ملامح إيجاد المعرفة في الأفراد بوصفهم صناع معرفة(Lam, 1998)، والبيئة العامة (الانترنت، المكتبات ...) وبيئة المهمة (المجهزون ،المنافسون، الزبائن، الجامعات، مراكز البحث)، والتقنية (المؤتمرات الداخلية، والتعلم الصفي)، والإستراتيجية ودورها في صنع المعرفة عبر شراء الخيارات الصحيحة ، وتحديد مناطق الأهمية الاستراتيجية للمنظمة، ثم التركيز عليها لجمع المعرفة (Bhatt, 2000)، والعملية (البحوث الداخلية، براءات الاختراع) (Bhatt, 2001).

3. المتغيّرات البيئية

تعرف المتغيرات البيئية على أنها: مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها؛ ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية أو المادية، إضافة إلى موارده البشرية والمعنوية التي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية(توفيق، 2004).

وتعرفها (العارف، 2002) على أنها: مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال المنظمة، ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها. ومن أمثلتها: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، التكنولوجية، متغيرات المنافسة، العملاء والموردون.

وتنقسم المتغيرات البيئية إلى قسمين هما بيئة عامة وأخرى خاصة(عوض، 2000):

أ. البيئة العامة: وهي العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المنظمات والأعمال بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو مكان معين من الدولة؛ كالظروف الاقتصادية السائد
المتغيرات الاجتماعية والثقافية.

ب. البيئة الخاصة: وهي مجموعة العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على منظمات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المنظمات. ومن أمثلة تلك العوامل: العملاء، الموردون، تكنولوجيا الصناعة، المنافسون، وغيرها من العوامل. وهنا نجد أن التأثير متبادل بين الطرفين: المنظمة وتلك العوامل.

ينصب إهتمام هذه المرحلة على جزئين الأول تحليل البيئة الداخلية الذي، يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف في إمكانيات تلبية احتياجات إنجاز إستراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية(برايسون، 2003)، كما أن معظم المنظمات ترى الأهمية في إجراء تحليل للبيئة الداخلية لضمان تخطيط إستراتيجي فعال لنشاطاتها، وعليها الأخذ بعين الاعتبار مختلف المظاهر الاجتماعية والسياسية والاقتصادية لهذه البيئة.

أما الجزء الثاني فينصب على تحليل البيئة الخارجية والتي تهدف إلى معرفة فرص وآفاق الاستثمار والمخاطر المحتملة التي يتوجب تفاديها، ومنه لا بد من معرفة نوع الإستراتيجية التي يجب تبنيها للتعامل مع تأثير المتغيرات البيئية.

ويرى بريهني(Breheny, 1991) أن على المنظمات القيام بدراسات ميدانية بصفة متواصلة لمتابعة ما يحدث في البيئة من تغيرات تؤثر في نشاط المنظمة،

وجمع بيانات عنها وتحليل النتائج المتوصل إليها، والتي في ضوءها تضع إستراتيجيتها وتعمل على تكيف ممارستها المستقبلية معها .

وفي ضوء نتائج دراسة وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، لا بد أن تعمل المنظمة على مقارنة الإمكانيات البشرية للمؤسسة مع احتمالات الاستثمار واحتمالات المخاطر المحيطة بها، فإذا كانت الإمكانيات أقل مما هو مطلوب معنى ذلك وجود فجوة إستراتيجية، ويجب إذا العمل على تغطيتها أو تقليصها من أجل تمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص وتجنب المخاطر. باكير وآخرون (Baker, et.al, 1999).

يقصد بعملية التخطيط الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية.(العارف،2000) وتصنف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي: المستوى الأول: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة والخاصة(بيئة النشاط). المستوى الثاني: ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

وبناءا على التحليل البيئي للمنظمة وتأسيسا عليه، فإنه يجري وضع إستراتيجية المنظمة العامة التي ترسم اتجاه وخط سيرها ونشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها، وفي ضوء تنفيذ إستراتيجية المنظمة ووضعها حيز التنفيذ، تقوم جميع إداراتها بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجيتها بشكل يهدف ويعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة(Miller, 1992).

4. إستراتيجية التخطيط: البعد الرابع من أبعاد ممارسة التخطيط الاستراتيجي :

إن بناء أية قاعدة أو أرضية للتخطيط الاستراتيجي، يستلزم دراسة مستلزمات تحقيق رسالة المنظمة التي تلم بجميع نشاطات وأعمال المنظمة، فإدارة الموارد البشرية هي المحدد الأول والعام لجميع النشاطات والأعمال التي تتم في المنظمة، وبالتالي يستوجب عليها أن تلم بعمق بمضمون رسالة المنظمة، لأنها توضيح الرؤية

المستقبلية لأية منظمة، والصورة التي تود أن تكون عليها في المستقبل، وكل مؤسسة تضع إستراتيجيتها الخاصة وتحدد أهدافها وتضعها حيز التنفيذ ماستوب وفالودي(Mastop & Faludi, 1997).

وبالتالي فإن في ظل هذه الإستراتيجية ستقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب المزيد من الموارد البشرية لتغطية زيادة عبء العمل المستقبلي الذي تتطلبه إستراتيجية التوسع، وستعمل على توسيع عملية الاختيار والتعيين، وبرامج التكوين والتنمية، وتكثيف نشاط حماية العاملين من مخاطر العمل، وإعداد خطة جديدة لفتح مسارات ترقية وظيفية جديدة، كما ستوسع من خطة الحوافز في المنظمة . ندهام وآخرون(Needham, et.al, 1997).

وإن وضع وتطوير الخطط الإستراتيجية يتم بشكل يعمل على خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة، وإنجاز أهدافها، ويساعد في إثبات هوية المنظمة، وتحديد مهام كل طرف في المنظمة، ودفع الأفراد إلى الإنتاجية . موري(Moore, 2005).

إن الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي، يحتم على الإدارة رسم إستراتيجيات وظائفها وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة من استقطاب واختيار وتدريب الموارد البشرية، بشكل ينسجم ويتوافق ويسهم في تحقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي بدورها أصلا تعمل على تحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة.(السيد، 1998)

ويشير (المرسي، 2006) إلى أن بناء إستراتيجية التخطيط تتعزّز من خلال العمل الجماعي، والسعي إلى مواجهة عقبات ومعوقات بناء إستراتيجية التخطيط، وتلعب القيادة دوراً هاماً في إزالة هذه المعوقات، والتي تتضمن ما يلي :

1- عدم الموازنة بين متطلبات الإنجاز والالتزام بالتشريعات والأنظمة وبناء إستراتيجية الميزة التنافسية على أساس ديمقراطي يعزز مفهوم المشاركة.
2- سيادة الطابع الروتيني التقليدي على الوظائف والأعمال مما يقلل من فرص المرونة وانسياب العمل، ويقف عائقاً أمام تشجيع روح المبادرة، بالإضافة إلى عدم توفيره للأدوات والمعدات اللازمة للعمل.

3- عدم اختيار وتعيين الموظفين تبعاً للكفاءة، وإنما تبعاً لتوجهاتهم السياسية مما يقف عائقاً أمام فرص إستراتيجية الميزة التنافسية.

4- جمود هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها، بالإضافة إلى اعتمادها على أسس شخصية وتمييزية بعيدة عن الموضوعية.

وإستراتيجية التخطيط تستند إلى العديد من الخصائص يجملها(Stone, 1993) بما يلي:

1. تستند إلى رؤية Vision، ورسالة Mission، المنظمة ومدى التزامها بهما، وتعمل على تحقيق ما تتضمنانه من طموحات بشأن المستقبل.
2. يوظف أسلوب المسح للبيئة الحاضنة Environmental Scanning، لفرز مجموعة العوامل الفاعلة فيها، وتوفير كم كاف من المعلومات حول الفرص السانحة، والتهديدات المحدقة، وغيرها من مظاهر التأثير.
3. يؤكد على الامتياز، ويسعى إلى تحقيقه من خلال الإنجاز الراقي والأداء المتميز.
4. يعتمد الاستمرارية والمرونة منهجا يلتزم به.
5. ينشد البساطة والوضوح، في غير إخلال أو تسطيح، على الرغم مما يكتنف البيئة الحاضنة من تعقيد.

وتعد رسالة أي منظمة، هي الرؤية المستقبلية لما تريد الوصول إليه مستقبلا، وبالتالي فهي تمثل الطموح أو رغبة الإنجاز لكل من يعمل في المنظمة على أن يكون هذا الطموح مشترك بين كل الأطراف وموحد بينهم، فالرسالة هي غاية جميع العاملين في المنظمة من رؤساء ومرؤوسين، وبالتالي فإن نقطة الانطلاق في إعداد أية إستراتيجية هي وضع الرسالة، لأن تحقيقها يعني بقاء المنظمة واستمرارها. كوثا وسواميداس(Kotha, & Swamidass, 2000) .

والرسالة هي سبب وجود المنظمة في حد ذاتها، حتى تلبي رغبات زبائنها، ولا بد أن تكون الرسالة مبينة بوضوح ومفهومة، من أجل نجاح إنجاز مهامها، وعندما تكون الرسالة واضحة المعالم، فهذا سيساعد في صياغة جيدة لإستراتيجية المنظمة ووضع أهدافا قابلة للقياس والإنجاز وفق الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة،

والرسالة هي غاية جميع العاملين في المنظمة وهي الموجه لكافة نشاطاتها المستقبلية.

5. الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الناجح من أهم الركائز التي تساعد على بقاء واستمرارية التنظيمات وذلك من خلال عمليات التنبؤ للمستقبل، ووضع التقديرات والاحتمالات بناء على أسس علمية واتخاذ القرارات الرشيدة . لذلك لا بد من التخطيط المستمر لتحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة.

ويلعب التخطيط بكافة فتراته القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، دوراً بارزاً في نجاح منهجية تحقيق المنظمة لأهدافها، فهو دعامة أساسية في هذه المنهجية ومعين لها في التصدي للمستقبل وما يكتنفه من غموض ومفاجآت ، فالتخطيط في مدده المتكاملة لا يترك شيئاً للتخمين، فكل أمر سواء كان صغيراً أم كبيراً، خاضع للدراسة والتخطيط . بيتيت (Betit, 2004).

ويرى بروس(Bruce, 2000) أن وضع الخطط يتضمن التركيز على نواح داخلية مثل مجالات العمل الممكن المنافسة بها، والتعرف على نقاط القوة والضعف، وكذلك التطلعات المستقبلية لتحقيق الأهداف ونواح خارجية، مثل دراسته للمستهلك من الناحية النفسية، والبيئة الاقتصادية والاجتماعية. وحتى تستطيع المؤسسة انتهاج طريق التخطيط فلا بد من إتباع الخطوات التالية:

1. تهيئة المرحلة: وتشمل هذه الخطوة تغيير الثقافة البيئية ، وإشراك العاملين وإعطائهم المسؤولية والسلطة .
2. تطوير رسالة المؤسسة: يجب بيان رسالة المؤسسة وبشكل مختصر ويمكن أن تبرز هذه الرسالة مجال عمل المؤسسة ، وحجم التوسع المطلوب .
3. تشخيص المشاكل الحرجة التي تواجه المؤسسة وتدريجها حسب الأهمية وذلك بالاستعانة بآراء الأشخاص من داخل المؤسسة وخارجها .
4. تطوير الإستراتيجية : كتحديد الخدمات المراد تطويرها ، واحتياجات العملاء المستقبلية .

5. أهداف طويلة الأجل: ويجب أن تتوافق مع بيان الرؤية المستقبلية للمؤسسة .
6. دمج الأهداف ويجب أن تكون الأهداف تدعم توجهات بعضها البعض .
7. المقترحات والتنبؤات المالية: إعداد بيان الدخل . الميزانية ، استثمار رأس المال المتوقع وتحديد المشكلات المالية .(Bruce, 2000)

التغيير التنظيمي:

أضحت عملية التغيير ظاهرة حتمية تؤثر في العلاقات الإنسانية بكافة صورها وأشكالها، سواء في حركتها الاجتماعية أو الاقتصادية، فالتغيير واضح في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أو بين المرؤوسين أنفسهم، والتغيير لا يقتصر فقط على الأنظمة الاجتماعية أو الإدارية، بل يمتد ليشمل الأنظمة البيولوجية والتكنولوجية، فهناك تغيير في الطبيعة مثل ما هنالك تغيير في المجتمعات البشرية، إذ يمكن القول أن التغيير ظاهرة حتمية تخضع لها كافة الأنظمة من بيولوجية وتكنولوجية واجتماعية.

إن إدارة التغيير وإعادة بناء المنظمة عمليتين تعتمدان على مسئولية التخطيط والتنفيذ والتأكد من أن التغييرات في المستوى والنشاط قد يحقق نجاحا وتقدما في العمل والأداء. كما أن عملية التغيير ليست مهمة سهلة ولكنها كذلك غير مستحيلة، إن قرار التغيير في العادة يبدأ من أعلى سلطة في المنظمة ورغبة الإدارة العليا في تبني النهج الحالي نحو التطوير والتحديث الذي ينسجم مع الظروف القائمة والتنافسية. فالتغيير يحدث رفع في الكفاءة الإنتاجية للعمل وفتح باب الإبداع والتجديد وتغيير العمليات الإدارية بكل أشكالها وعلى كافة المستويات نحو بيئة عمل أكثر ديناميكية وفاعلية.

وهنالك عدة أنواع من التغيير، لكل منها مسمى مختلف: التغيير المخطط والتغيير الطارئ، والتغيير الاستراتيجي ، والتغيير غير الاستراتيجي، والتغيير الجذري والتغيير التدريجي. برنز(Burnes, 1996).

ويستخدم مصطلح إدارة التغيير لوصف عملية التنفيذ. وقد وردت في عدة تعاريف لإدارة التغيير منها على سبيل المثال تعريف ريكاردو(Recordo, 1995)

أن التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية. فالتغيير يعني تبديل أو تعديل جديد في أحد الأنظمة الفرعية من شكل إلى آخر في المنظمة ويستجيب له المديرين بأشكال وطرق مختلفة (اللوزي، 1998). وقد يكون التغيير شاملاً أو جزئياً، ومادياً أو معنوياً وسريعاً أو بطيئاً (الساعدي، 1996) ويكون أيضاً تدريجياً أو جذرياً. ست أمور(St-Amour, 2001). كما ينظر إلى التغيير التنظيمي من زاوية إعادة الهندسة(Re- engineering) وهو بمثابة إعادة تصميم لكافة مجالات العمل في المنظمة يتطلب نظرة شمولية وتحديد للأهداف وتوفير للدعم من قبل الإدارة العليا وإحساس بالحاجة الفعلية للمنظمة بإعادة تكوين نفسها. (Maccedo, 1999).

ويعرف (الحمادي، 1999) إدارة التغيير بأنها: استخدام الإمكانات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية للتحول من واقع معين إلى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن ،على الأفراد والمنظمة ، وأقصر وقت وأقل جهد.

ويعرف هيرلي (Hurley, 1998) التغيير بأنه: رؤية تجريبية مختلفة في الشكل والنوعية، أو الحالة عبر الزمن بالنسبة لكيان المنظمة.

ويعرف (عامر وآخرون، 1991) التغيير بأنه: تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين طياته وعوداً وأحلام البعض وندم وآلام البعض الآخر، وفق الاستعداد الفني والإنساني، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها.

أهمية تبني التغيير :

تبرز أهمية تبني التغيير التنظيمي في الفكر الإداري من خلال النظر لأهميته بالنسبة للأفراد والمنظمات، باعتبار أن التغيير التنظيمي هو الأساس الذي يساعد المنظمات على مواصلة تقدمها وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل.

ويشير (اللوزي، 1998) إلى أهمية تبني التغيير التنظيمي بما يلي:

1. رفع مستوى العاملين وتبسيط أنظمة العمل وتحقيق المرونة واختيار طرق وأنظمة أكثر فاعلية .
2. القضاء على الإسراف والفاقد والتالف وإلى حسن الإدارة رغم قلة الموارد.
3. استغلال الموارد البشرية والموارد المحددة، ويلزم التغييرات نحو التكيف معها سواء كانت أفكاراً أو مصالح أو تشريعات أو متطلبات.
4. تحسين العلاقات بين التنظيم والأفراد، ويحفز العاملين ليقدموا كل ما لديهم للارتقاء بالتنظيم إلى مستوى التحديات .
5. تكامل الأهداف التنظيمية مع المجتمع والعاملين.

كما يركز سميث(Smith,1993) على هدفين أساسيين لتبني التغيير التنظيمي:
1- تحسين أداء الأفراد والفرق والمنظمة ككل.
2- منح المهارات الضرورية والمعلومات التي تساعد أعضاء التنظيم بصفة مستمرة على تحسين أدائهم .

كما يركز ديفيد وزميله(David & Huczynski, 2004) على أهمية تبني التغيير التنظيمي من خلال توظيف التكنولوجيا ودورها في تمكين المرؤوسين من متابعة المستجدات المتعلقة بكيفية أداء الوظائف المختلفة داخل التنظيم مما يسهم بدرجة كبيرة في تحسين وتطوير الأداء، وتزويد المنظمات بمعلومات راجعة (Feedback) عن سير الأعمال والأنشطة التي تمارسها، وعن قدراتها التنافسية في مواجهة المنظمات الأخرى.

ويذكر دولي وآخرون(Doyle, et.al, 2000) أن أسباب تبني التغيير في المنظمات يرجع إلى اعتبارات مهمة تتمثل في:
1. الأزمة : بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير .
2. الرؤية : الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير .
3. الفرصة : بمعنى التنبؤ بأن التغيير يفضي إلى الأفضل وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة دون استغلال .

4. التهديد : ي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المنشأة واستمراريتها .

بينما يرى (العديلى، 1995) أن هناك مجموعة من العوامل تلعب دوراً كبيراً في جعل المنظمات تسعى إلى إحداث ما يسمى بالتغيير وهى :

1. عوامل البيئية التقنية: تتمثل البيئة التقنية في التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم، وهذا التغيير في الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير في بيئة العمل ومهامه ، سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمي أو مشاعر العاملين .
2. عوامل البيئة الاجتماعية : وتتمثل هذه العوامل في العوامل البيئية الاجتماعية الخارجية، كالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم، وكذلك في الاتجاهات والمواقف نحو العمل، وتغيير النظرة إلى هذه الاتجاهات وإلى المسئولية الاجتماعية، وتتمثل العوامل الاجتماعية كذلك في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الوافدة والأنظمة والسياسات الحكومية، وغير ذلك من العوامل الاجتماعية الطارئة .
3. العوامل الاقتصادية: وتتمثل هذه العوامل في عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية، مثل : رأس المال والموارد الاقتصادية وحركة وتغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج ، والأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والحروب أو الأزمات الاقتصادية.
4. العوامل التنظيمية : وتتمثل هذه العوامل في ما يجري داخل المنظمة وخارجها، مثل : اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين، متطلبات المشاركة في العمل، التقنية الإدارية، حجم منظمات العمل، زيادة مهارات العاملين، تغير القيم والمواقف لدى العاملين.

إن التخطيط للتغيير نحو المستقبل يتم على خطوات حتى يحدث نقلة مميزة للتنظيم تحقق الهدف من التغيير، إن تبني عملية التغيير في المنظمات أصبح ضرورة ملحة حتى تتمكن تلك المنتجات من التفاعل مع المجتمع ، والعالم الذي يعتبر قرية واحدة بفضل تلك الثورة التقنية. جولدمان(Goldman, 1998)

ويتنبأ بيسنجر وكنــت(Bysinger and Kinht, 1996) أن القيــاديين فــي قطــاع الأعمال سيواجهون تحديات في البقاء لمزاولة أنشطتهم ، لكون هذه التحديات ناتجة من خلال العوامل الآتية :

1- المنافسة الشديدة .

2- عملية التغيير .

3- السرعة الحركية للسوق .

وفي هذه الحالة فإن المنشآت تواجه خيارين، إما التنحي أو تبني التغيير والتحــول في ضوء المتغيرات التي تحدث في العالم بما يحقق البقاء والنمو للمنشأة.

عوامل التغيير :

أكدت غالبية البحوث والدراسات أن هناك مجموعة من عوامل التغييــر، كمــا أشار(الحوامدة، والهيتي، 2004) بهذا الصدد إلى عاملين هما: (العوامل الخارجيــة والعوامل الداخلية)

أ. **العوامل الخارجية(External Factors)**: وهذه تشير إلى العوامل البيئيــة التي تعمل في ظلها المنظمة والتي تؤثر في أعمالها، ولا غنى للمنظمة سوى التكيف مع هذه التغيرات والعوامل الخارجية والاستجابة لمتطلباتها.

ب. **العوامل الداخلية**: وتتنوع هذه العوامل داخل المنظمة، فقيــام الإدارة العليــا بتصحيح استراتيجية المنظمة يعتبر بمثابة تغيير يحتمل أن يسفر عن نتائج، وهنــاك عوامل داخلية أخرى للتغيير ربما تكون انعكاس للعوامل الخارجية، وأن تبدل القــيم الثقافية والاجتماعية مثل اتجاهات العاملين نحو وظائفهم ومطالبتهم بتغيير ســاعات العمل أو ظروف العمل وغيرها، تشكل ضغوطاً داخلية من أجل التغيير.

ويرى اكيليس وآرثر(Achilles & Arthur, 1999) أيضاً بأن العوامل الخارجيــة تضم القوانين والأنظمة الحكومية فالدولة والهيئات الأخرى يمكن أن تؤثر على البيئة للمنظمات كما تشكل قوى التكنولوجيا بيئة تنافسية مؤثرة، ومن العوامــل الداخليــة أيضاً تخصصات العاملين، وتوصيف العمل وخاصة المتأثر بالتكنولوجيــا، كــذلك تجربة المنظمة مع التغييرات السابقة.

أوضحت أدبيات التغيير كوتر(Kotter, 1995) أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنشأة. فعملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه، فالإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة، والخطط الإستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية، وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنشأة.

وأوضح نادلر(Nadler, 1989) أنه لكي يكون التغيير ناجحاً، يجب أن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الإستراتيجية للمنشأة، ويجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية:

1. العقلانية : لوصف لماذا نحتاج للرؤية، أو لماذا نحتاج للتغيير.
2. أصحاب المصالح: مناقشة أصحاب المصالح في المنشأة، وماذا سيقدم لهم التغيير.
3. أهداف الأداء: تحديد القيم والمعتقدات الأساسية التي تدفع المنشاة للتغيير.
4. العمليات والبناء التنظيمي- كيف سيكون البناء التنظيمي للمنشاة، أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية.
5. أسلوب التشغيل: المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض.

تقود عملية التغيير إلى " نتائج " تكون حصيلة الجهود المبذولة سواءً كانت مخططة أم غير مخططة فقد وجد اكسيلورد(Axelord, 2001) إن التغيير الفعال لا يحدث من خلال التغيير المبرمج بل يحدث عندما تتبع المنظمة عدد من الخطوات مثل :

1. حشد الولاء والالتزام من خلال التشخيص المشترك للمشكلات.
2. تطوير رؤية مشتركة لتنظيم وإدارة تستجيب لحالة التنافسية، وتوفير المناخ لقبول الرؤية الجديدة ودعمها. بينما يرى هاليري (Hurley, 1998) أن وجود فكرة أو تصور بدون برامج وخطط عمل لا توفر أرضية لإحداث التغيير.

فالتغيير يجب إدارته وهذا يستلزم وجود مدير تحـويلي(تغييـري) ومـوارد للتغيير وخطة للتغير وقوى مهمة مؤيده له. إن تغيير النظام يتطلـب إحـداث تعديلات في مختلف مكوناته بما في ذلك أنظمة المكافأة، التخطـيط، تطـوير المسار، الاتصالات ومعالجة المعلومات، مع أهمية آليات التغذيـة العكـسية لقياس مستوى التقدم والمتابعة وتقيـيم درجـة الفاعليـة. ويـذكر بريـزوز وآخرون(Briziuz etal ,1998) ثلاثة أنواع رئيسة للتغير تـشكل خـصائص للمنظمات ذات الأداء العالي، وهي:

أ- التغيير في العلاقة بين الأفراد وعملهم.

ب- التغيير في العلاقة بين المنظمة وجمهورها.

ت- التغيير في العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

وتستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة مـن الأفـراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعيـة كفريـق عمـل، والحاجـة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي:

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة في المنظمة بضرورة تبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وهذه القناعـة يجـب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤيـة وإيـصالها لجميـع العاملين في المنشأة.

إذ يشير كوتر (Kotter, 1995) إلى أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيـذ التغيير، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الإسـتراتيجية للمنظمـة. فعملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تـشبه الحلـم الـذي يـستحيل تحقيقـه. فالإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة. والخطط الإستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية(Covey, 1992)

وقد ركز هاربر (Harper, 1998) على أهمية مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين في التغيير.

ويقدم سبيتزر(Spitzer, 1996) العديد من الأسباب لفشل المكافآت في تحقيق التأثير السلوكي المأمول، ومن تلك الأسباب الاعتماد بشكل رئيس على المكافآت المالية، وغياب التقدير والاعتراف، ومكافأة أصحاب الأداء الضعيف.

وأكد (Morris and Roben, 1995) أن التغيير الفعال يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال، حيث أن تحقيق التغيير بشكل فعال يتطلب الإعداد وبذل الإمكانيات المادية والبشرية لدعم التغيير.

ويشير (هاينز، 2001) أن مهام واستراتيجيات عملية التخطيط في تعاملها مع التغيير تتبلور فيما يلي:

1. دراسة أوضاع المنظمة ومتابعة الظروف والمتغيرات الخارجية وذلك من خلال إجراء عمليات التحليل الإستراتيجي للمناخ الخارجي والمناخ الداخلي بشكل دوري.
2. تحديد الأسس والتوجهات الإستراتيجية، وصياغة رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
3. تحديد الأهداف الإستراتيجية وأسس ومعايير قياس النتائج والحكم على الإنجازات.
4. وضع الخطط الإستراتيجية في ضوء التوجهات والأهداف الاستراتيجية لاستثمار الفرص وتجنب المهددات الناشئة عن المتغيرات .
5. تطوير آليات الرصد والمتابعة للكشف عن المتغيرات وتأثيراتها على عمل المنظمة وتفعيل نظم البحوث والتطوير R&D لتطوير المنتجات والعمليات.
6. إعداد الهيكل التنظيمي وبيان الاختصاصات وأنماط العلاقات بين قطاعات المنظمة المختلفة وتصميم نظام متكامل لإدارة الأداء وإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومتابعة تطبيقه وتطويره حسب تطورات الظروف الداخلية بالمنظمة أو المتغيرات الخارجية.

7. دراسة وتقويم مستوى التقنيات المستخدمة في عمليات المنظمة والمتابعة المستمرة للتطورات التقنية في مجالات نشاطها.
8. متابعة الأداء على مستوى المنظمة وفي مجالات النشاط ذات الأولوية، والتوجيه نحو تحسينه وتطويره للتوافق مع الأهداف والتوجهات الإستراتيجية وأخذاً في الاعتبار المتغيرات المشاهدة والمحتملة والآثار الناجمة عنها [أو التهديدات المتوقعة].

ويلخص (العمر، 1998) دور التخطيط الاستراتيجي في بناء منظمات قادرة على جني ثمار التغيير فيما يلي:

1. تحديد الرؤية المستقبلية:هي الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة أن تكون عليها مستقبلا .
2. تحيد الرسالة : وهي ببساطة تحديد كيف ستقوم المنظمة بالعمل المستقبلي لتحقيق الرؤية.
3. صياغة الأهداف : ويعتبر الهدف الناتج المتوقع من نشاط المنظمة، ويجب أن يكون الهدف واضح ومحدد للتنفيذ.
4. صياغة الاستراتيجية العامة : عرض طرق تحديد الإمكانيات المادية والبشرية وكيف يمكن من خلالها تحقيق الأهداف في ظل العوامل المؤثرة البيئية وغيرها .
5. عناصر الخطة الاستراتيجية (تحليل الموقف، تقييم الفرص والمخاطر، صياغة الأهداف، وضع الاستراتيجية، تحديد الميزة التنافسية، وضع البرامج التفصيلية، تقييم الخطة) .

ويرى (Nadler, 1998; Morris and Roben, 1995) أهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية وعملية التدريب والتطوير خلال مختلف مراحل التغيير، وأحد أهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكد التي يخلقها التغيير، بينما يجب على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة. فقد أكدت الدراسات

(Maurer, 1996; Strebel, 1994). أن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير.

لذا فإن على المنظمات ضرورة أن تتبنى العديد من الآليات التي يمكن أن تعزز ممارسة التخطيط الاستراتيجي لأن سياسات دعم وتشجيع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الإدارية يعد أمر ضرورياً وحيوياً، وينبع ذلك من كون التخطيط الاستراتيجي عملية تأتي بشكل رسمي ومدروس أكثر من كونها مصادفة من قبل المدراء. لهذا بات من الضروري تدريب المدراء والعاملين لإيجاد آليات وأنظمة لدعم وتشجيع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفي مختلف مجالات العمل لتتمكن الإدارات من مواكبة التغيرات العالمية والمحلية بغية الاستمرار والنجاح والتطور والبقاء.

2.2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات، تبحث بشكل مباشر في أثر التخطيط الاستراتيجي للقادة الإداريين على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها، علما بأن الدراسات الميدانية في البيئة العربية كانت محدودة جداً:

أ. الدراسات العربية

في دراسة قام بها (الشحادات، 2008) بعنوان"أثر التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسّسات المالية الأردنية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسّسات المالية الأردنية وأثرها في الفاعلية التنظيمية، وتكون مجتمع الدراسة من خمسة مؤسسات مالية حكومية متخصصة بالإقراض في الأردن، وشملت عينة الدراسة (385) فردا. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصورات المبحوثين لأبعاد متغير فاعلية المؤسسة

جاءت مرتفعة، وإلى وجود أثر لأبعاد ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسّسات المالية الأردنية.

وأجرت(ميا وآخرون، 2007) دراسة بعنوان"الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال" حيث هدفت إلى التعرف على مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ومتطلبات تطبيقها والخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري بالإضافة إلى معرفة النتائج المتمخضة عنها. كما تناول البحث مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تلك المنظمات بالإضافة إلى تبيان العلاقة بين تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية والأداء فيها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

1- وجود قصور كبير في عملية تنفيذ الاستراتيجيات (سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) في المنظمات عن عملية تنفيذ تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

2- وجود قصور كبير في عملية رقابة الإستراتيجية (سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) في المنظمات عن عملية رقابة تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

3- وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) في المنظمات عن عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

4- وجود قصور كبير في عملية اختيار الاستراتيجيات (سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) في المنظمات عن عملية اختيار تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

أما دراسة (بخوش، 2006) فجاءت بعنوان" التسيير الإستراتيجي للأفراد" حيث هدفت إلى التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، وعلى أهمية إدارة الموارد البشرية ووجوب الإهتمام بها كوظيفة إستراتيجية،

بإمكانها المشاركة في تنمية وتطوير المؤسسات التي لها خطة عمل واضحة ورسالة محددة تعمل على بلوغها، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنه: حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق كل هذا يجب أن تهتم بوظيفة إدارة الموارد البشرية وأن تدفعها إلى العمل والتفكير في إيجاد وضع مناسب للموارد البشرية، وأن تخلق نوعا من التآلف بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة حتى يحدث التلاحم بين الطرفين لبلوغ الأهداف .

وأجرى (نصيرات، والخطيب، 2005) دراسة بعنوان" التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، من حيث درجة وضوح المفهوم ودرجة الممارسة ومصادر المعلومات والأطراف المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، والعوامل البيئية التي تؤخذ بالاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، كما تناولت تحليل العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية مقاساً بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة، وأظهرت نتائج تحليل البيانات لخمسين مديراً يشكلون مجتمع الدراسة، أن 52% من مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، وأن 56% منهم يرون أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط، في حين لم يتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، درجة وضوح المفهوم، عناصر التخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية) وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة،وخلصت الدراسة إلى تقديم توصيات تهدف إلى زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي كأحد المكونات الرئيسة لنجاح منظمات الصناعة الدوائية.

وأجرى (العفيف ، 2005) دراسة بعنوان "العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية : دراسة ميدانية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية

الأردنية، واستهدفت الدراسة الإدارتين العليا والوسطى للتعرف على اتجاهاتهم نحو هذه العوامل وأثرها في التخطيط الاستراتيجي ،وتكون مجتمع الدراسة من جميع الوزارات الحكومية المركزية وعددها (24) وزارة وشملت عينة الدراسة (292) فردا تمثلت بالإدارتين العليا والوسطى.

وأظهرت هذه الدراسة عدد من النتائج أهمها عدم توفر مخصصات مالية كافية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، ونقص في الكفاءات البشرية المؤهلة والمدربة كما أظهرت الدراسة استجابة أفراد العينة بدرجة مرتفعة نحو العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي، ونحو أهمية التخطيط الاستراتيجي ، وأوصت الدراسة بضرورة توفير مخصصات مالية كافية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي وضرورة استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة والمدربة .

أما دراسة (الزعبي، 2005) فجاءت بعنوان" تقييم الفرص والتهديدات الإستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية (دراسة تطبيقية في الشركات السياحية المساهمة)" وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد ما هو متاح من الفرص الإستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية، وما يكمن فيها من تهديدات تواجه تلك الشركات،فضلا عن محاولة وضع إطار عمل مرشد (أنموذج) يساعد تلك الإدارات في تحليل الفرص والتهديدات الإستراتيجية بما يتناسب والبيئة الأردنية، أجريت الدراسة على الشركات السياحية المساهمة البالغ عددها (10) شركات وهي تمثل مجتمع الدراسة. أما عينة الدراسة من هذه الشركات فهي تمثل المدير العام، ونائب المدير العام، ومديري الإدارات الرئيسة وقد بلغ عددهم (48) فرداً من مجموع الشركات. لقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في اختبار فرضيات الدراسة، مما وضع البحث أمام نتائج مهمة أفضت إلى مجموعة من الاستنتاجات، كان من أهمها ما يتعلق بتوجيه الشركات مستقبلا نحو التركيز على الفرص التي تتاح أمامها أكثر من التهديدات المحتملة، فضلاً عن التحسب لتأثير نتائج المفاضلة بين العائد والمخاطرة، وما يفصح عنه التحليل البيئي؛ إذ أن هذا النسق التحليلي يضع المديرين أمام تأطير منهج المفاضلة. واختتمت الدراسة بتوصيات لعل أهمها الاهتمام الشامل بمختلف متغيرات البيئة الخارجية، وعدم القصور أو الضعف في متابعة أحدها، حيث أن لكل منها

تأثيرا معيناً، فضلاً عن دعوة الشركات للاحتفاظ بنظم معلومات محدثة، نظراً لأهميتها في إعطاء إشارات ذات دلالة على مكامن الفرص والتهديدات.

وهدفت دراسة الشبول(2005) والتي جاءت بعنوان " واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها " إلى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن والتعرف على المعيقات والحلول المناسبة لتذليل المعيقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم .وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أن (30.4%) من الإدارة العليا يرون أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية يعني "رسم الاتجاه المستقبلي للوزارة وبيان غاياتها على المدى البعيد "فيما رأى (50.1%) أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية يعني" العمليات التي تحول الإدارة العليا بها العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في الوزارة إلى قرارات إستراتيجية."
2. بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات درجة ممارسة الإدارة العليا في الوزارة لأبعاد :صياغة الأهداف الإستراتيجية، والتخطيط، والتنفيذ، والرقابة، تعزى للجنس.
3. وبينت النتائج عدم وجود فروق معوية بين متوسطات درجة ممارسة الإدارة العليا في الوزارة للإدارة الاستراتيجة في أبعاد :التخطيط والتنفيذ، والرقابة، والتقييم، تعزى للمؤهل العلمي.

وقام (الحوامدة، والهيتي، 2004) بدراسة بعنوان" عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها (دراسة ميدانية في شركات الفوسفات والأسمنت والبوتاس الأردنية)" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين عوامل التغيير، وبين مستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها في شركات الأسمنت، والبوتاس، والفوسفات، وشملت عينة الدراسة الإداريين في هذه الشركات الثلاث كافة البالغ عددهم (465) إدارياً، وتم توزيع استبانات على كافة أفراد مجتمع الدراسة كافة واستعادة (290) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد استخدمت

الدراسة الإحصاء الوصفي، وتحليل الانحدار البسيط للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الداخلية، وبين نتائج التغيير.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الخارجية، وبين نتائج التغيير.
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغير الداخلية، وبين مستوى إدراك عملية التغيير.
4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الخارجية، وبين مستوى إدراك عملية التغيير.

وأجرى (العضايلة، 2004) دراسة بعنوان" أثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافسية لشركة البوتاس العربية ،وتكون مجتمع الدراسة من(176) موظفاً وموظفةً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن إستراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الأقل قد جاءت مرتفعةً، وجاءت أيضاً إستراتيجية التمايز لدى المبحوثين فاعلة وذات مستوى مرتفع، في حين جاءت القوى التنافسية متوسطةً ، وأن الميزة التنافسية قد جاءت بدرجة متوسطة .
2. هنالك علاقة ارتباطية بين أبعاد الخيارات الإستراتيجية والقوى التنافسية والميزة التنافسية.
3. وجود تفاوت في درج

التمايز، القوى التنافسية) في (الميزة التنافسية السعرية والميزة التنافسية غير السعرية).

وهدفت دراسة(الحراحشه ،2003) إلى التعرف على مستوى أنواع التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وعلاقته بدرجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار، كما هدفت إلى معرفة أثر كل من المركز الوظيفي، والخبرة، والمؤهل العلمي في مستوى أنواع التفكير الإستراتيجي، ودرجة أنماط اتخاذ

القرار .وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابيــة دالــة إحــصائيا بــين نــ الإستراتيجي الشمولي ، وكل من أنماط اتخاذ القرار(الحدسي والمشارك والتراحمي). إلا أن هناك علاقة سلبية قوية ذات دلالة إحصائية بين أنــواع التفكيــر الإســتراتيجي. (التجريدي، والتشخيصي، والتخطيطي) ونمط اتخاذ القرار الرسمي .وأظهرت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى أنواع التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وكانت الفروق لصالح فئتي المديرين العــامين، ومــديري التربيــة والتعليم .كما أظهرت النتائج فيما يتعلق بدرجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار بأن هنالــك فروقًا دالة إحصائيا في مستوى أنواع التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغيري الخبرة فــي مجال الإدارة ، والمؤهل العلمي، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائيا في درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار تعزى لمتغيري الخبرة في مجال الإدارة، والمؤهل العلمي.

أما دراسة(النجار، 2001) فجاءت بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة : دراسة ميدانية" وهدفت الدراسة إلــى تحقيــق مجموعــة مــن الأهداف النظرية والميدانية، وأما الأهداف النظرية هــي : بيــان أهميــة التخطــيط الاستراتيجي في نجاح المنظمات الصناعية الصغيرة، وكذلك توضيح العوامــل التــي تقف أمام ممارسة صياغة التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات، وميدانيا: هــدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارستها في المنظمات .

وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات الصناعية الصغيرة في محافظة اربــد والبــالغ عددها (327)منظمة، وقد شكلت عينة الدراسة 30% من مجتمع الدراسة، وكان عينة عشوائية بلغت (96) منظمة من القطاعات الصناعية المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن (37.5%) فقط لديهم فهم واضح للمفهوم العلمــي للتخطــيط الاســتراتيجي، وأن اهتمامهم بالأمور التنفيذية والممارسات اليوميــة أكثــر مــن اهتمــامهم بــالتخطيط الاستراتيجي.

وأجرى (الزهري، 2000) دراسة بعنوان" التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم استراتيجيات الموارد البشرية التي يمكن لأي مدير أن يستعين بها في أثناء صياغة خططه، وتحديد الفرص

والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية، وإلى التعرف على الميزات التنافسية الممكنة عن طريق الاستخدام الفعال للعنصر البشري، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1. أن للتكنولوجيا الحديثة(تكنولوجيا المعلومات) دور مهم في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
2. أن للهيكل التنظيمي دور في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية كون المنظمات تعمل في بيئة تنافسية شديدة .
3. أن التقارب المستمر بين الإدارة العليا والدنيا، والابتعاد عن المركزية، وبيروقراطية الإجراءات، والاهتمام بتخفيض التكاليف الثابتة والمتغيرة بما في ذلك تطبيق برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين وفعاليتهم يعزز وجود استراتيجيات واضحة للمنظمات.

دراسة (الرشيد ،1999) بعنوان "الإدارة الإستراتيجية في شركة الخطوط البحرية الأردنية، دراسة حالة" هدفت إلى إلقاء الضوء على بعض المسائل ذات الصلة بالإدارة الإستراتيجية في شركة الخطوط البحرية الأردنية باستخدام منهجية الحالة الدراسية، وشملت سياسات إدارة الموارد البشرية والأسواق وعوامل أخرى داخلية وخارجية مؤثرة على بناء الإستراتيجية ، وبينت الدراسة أن المنظمة المبحوثة تواجه معضلات عديدة ناتجة عن التعارض وعدم الوضوح في رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وأن هناك نقصاً في مواردها المالية والبشرية، وأن أسواقها محدودة مما أثر على بناء إستراتيجيتها وتنفيذها، كما بينت الدراسة الأحداث والتطورات الكبيرة التي حدثت في بيئة عملها وأبرزها حرب الخليج وعملية السلام وأثارهما، وكذلك الممارسات الإدارية التقليدية السائدة فيها كضعف الوعي بأهمية التسويق، وضعف الخبرة والمهارات وضعف الاحتراف الإداري، وغياب سياسات وأنظمة الموارد البشرية، وضعف الاهتمام بإعداد وتأهيل العاملين، وضعف البناء التنظيمي وعدم مواءمته للإستراتيجية ولاتخاذ القرار، كل هذه العوامل أثرت على تطوير إستراتيجيتها ووضعها التنافسي، وسمعتها السوقية، وتطلعاتها المستقبلية، وبينت الدراسة أيضاً أن هناك درجة عالية من المركزية في المنظمة المبحوثة،

فالإستراتيجية ترتبط إلى درجة كبيرة بالمستوى الإداري الأعلى إعداداً وتنفيذاً، مما انعكس سلباً على إعداد الإستراتيجية وتطويرها.

دراسة (الشمري ،1998) بعنوان"ممارسات التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية" فبحثت ممارسات التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية، ومدى جاهزية واستعداد هذه المنظمات في التطبيق الناجح والفعال للتخطيط الاستراتيجي، وارتباط هذه الممارسات بفعالية المنظمة. وقد شملت هذه الدراسة 28 من مديري الإدارة العليا . وبينت نتائجها أن نسبة كبيرة من منظمات الأعمال الصناعية الأردنية لا تطبق التخطيط الاستراتيجي، وأن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل قوي وايجابي على فعالية هذه المنظمات ، كما أن هناك اتجاهات قوية وإيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي ومزاياه لدى مديري هذه المنظمات الذين يحتفظون بدرجة متوسطة من الالتزام تجاه التخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص.

ب. الدراسات الأجنبية:

وقام هاولي، وهاولي(Howley and Howley, 2006) بدراسة هدفت إلى فحص تصورات مديري المدارس للتخطيط واستخدمت الدراسة أداة مبنية على النظريات بخصوص التخطيط ثم طبقت على عينة من (651) مديرًا في ولايتي أوهايو وفرجينيا . وأشارت النتائج إلى أن المديرين يستعملون خمس مقاربات للتخطيط، مع مقاربة أسماها الباحثان" الفنية الجديدة
التخطيط الإستراتيجي) كمقارب
المديرون مقاربة "الفنية الجديدة "فتضمنت الجنس، نسبة سنوات الخدمة في الإدارة، والمتغير الضابط الممثل بحجم مديرية التعليم، ووجدت الدراسة أنه كلما كان حجم المديرية أكبر زادت أهمية هذه المقاربة في التخطيط) الفنية الجديدة (في نظر مديرها، كما كان للجنس وللنسبة المئوية لسنوات العمل في الإدارة أثر دال، فقد أشارت معاملات الارتباط الجزئية إلى أن تقديرات المديرات للمنحى الجديد في التخطيط كانت أعلى من تقديرات المديرين، كما أشارت النتائج إلى أن المديرين ذوي سنوات الخبرة

الأقل في الإدارة فضلوا هذا المنحى أكثر من زملائهم ذوي الخدمة الأكبر .وبالنسبة لمقاربات التخطيط الأخرى. فقد وجدت الدراسة فروقًا دالة بين تقديرات الذكور والإناث فيما يتعلق بتفضيل التخطيط التدرجي ولصالح الإناث.

هدفت دراسة اُوهيرن (O`Hearn,2005) إلى التعرف على والتخطيط الإستراتيجي في كليات المجتمع بكاليفورنيا وإلى تحديد المدى الذي إليه استخدمت كليات المجتمع عبارة الرسالة كعنصر مهم في عملية التخطيط الإستراتيجي المؤسسي، وتكونت عينة الدراسة من (24) من ضباط ارتباط لشؤون الاعتماد ومن (12) مديراً تنفيذياً للكليات، وتكونت أداة الدراسة من استبانه اشتملت على أربعة عشر سؤالاً ركزت على ارتباط عبارة رسالة الكلية بجوانب أخرى رئيسة في الكلية، مثل تخصيص الموارد وجهود التسويق وأهداف الكلية والأولويات التربوية، وأشارت النتائج الإجمالية إلى اتفاق عام بين استجابات ضباط الارتباط لشؤون الاعتماد، وبين استجابات المديرين التنفيذيين بالنسبة لتسعة من الأسئلة، وأن التباين الأكبر حدث في الأسئلة الخمسة الباقية والتي تختص بتناول الارتباط بين عناصر عبارة الرسالة وغايات الكلية التي تحظى بالاهتمام الأكبر .أشارت النتائج إلى وجود فجوة واسعة في إدراك كيفية ارتباط عبارة الرسالة بجوانب أخرى في المؤسسة، واستنتج الباحث أن قادة كليات المجتمع بحاجة إلى الاستمرار في تكامل عبارات الرسالة مع جهود التخطيط التربوي لكي ينسقوا كل العمليات في الحرم الأكاديمي ويوصلوا رؤية منظمة متسقة.

وهدفت دراسة جونسون(Johnson, 2005) إلى فهم عملية التخطيط الإستراتيجي والإطار المطور لتوجيه مبادرات على مستوى المنطقة التعليمية لتحسين التعليم في المدارس الحكومية في منطقة ميلارد(Millard) بولاية نبراسكا . وجمعت البيانات عن طريق إجراء مقابلات مع مشاركين سابقين وحاليين في عملية التخطيط الإستراتيجي، وكذلك من دراسة محاضر وقائع اجتماعات مجلس التعليم، واجتماعات تحديث التخطيط الإستراتيجي، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين إطار عمل التخطيط، والأداء المنظمي .كما أشارت إلى أن استخدام أنموذج التخطيط الإستراتيجي في مدارس ميلارد الحكومية أدى إلى تنفيذ فاعل للسياسات والبرامج والعمليات من خلال قيادة مدير

التربية وأعضاء الهيئة الإدارية، والمعلمين، وأعضاء المجتمع المحلي، والآباء، والطلبة في المنطقة التعليمية.

وهدفت دراسة لي و باي (Lee & Pai, 2004) إلى التعرف على العلاقة بين السياق المنظمي ونجاح التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، وإلى العلاقة بين السلوك داخل الفريق ونجاح التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، وتم فحص ثلاثة عوامل ذات صلة بالسياق المنظمي وهي :العلاقة بين المديرين الكبار وبين المديرين التنفيذيين لنظم المعلومات، المركزية التنظيمية، ونضج نظام المعلومات، أما عوامل السلوك داخل الفريق في هذه الدراسة فقد اقتصرت على فعالية الاتصال، وتنسيق المهمة،والصراع بين فرق أصحاب المصالح، وأظهرت نتائج الدراسة أن علاقة المديرين الكبار بالمديرين التنفيذيين ترتبط ارتباطاً دالاً بفعالية عملية التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، وعملية الاصطفاف في التخطيط، بمعنى أن علاقة المديرين الكبار بالمديرين التنفيذيين هي متنبئ جيد بنجاح عملية التخطيط وعملية الاصطفاف في التخطيط الإستراتيجي ، كما دعمت نتائج الدراسة فرضية الباحث القائلة بأن للمركزية التنظيمية أثراً سلبياً على الاصطفاف في التخطيط، وأشارت النتائج أيضا إلى الارتباط الإيجابي لنضج نظم المعلومات بالأبعاد الجزئية الثلاثة لنجاح التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات وهي :فعالية التخطيط، وتحسين القدرة على التخطيط، والاصطفاف في التخطيط. وفيما يتعلق بعوامل سلوك الأفراد داخل الفريق، فقد بينت الدراسة أن فعالية الاتصال لم ترتبط بفعالية عملية التخطيط الإستراتيجي، وهذه النتيجة لم تتفق وفرضيات الدراسة، أما تنسيق المهمة فقد ارتبط ارتباطاً دالاً بعملية التخطيط، كما أن الصراع بين مجموعات أصحاب المصالح لم يؤثر سلباً في فعالية عملية التخطيط الإستراتيجي.

دراسة قام بها (Bruce &Others,2000) شملت عمداء مدارس الأعمال الأمريكية وتناولت أهمية العوامل المحركة للتغيير التنظيمي في الحاضر والمستقبل، ضمن ذلك التكنولوجيا، المنافسة، وعوامل محددة في مكان العمل أو الصناعة. وقد جرى التحليل لبحث الاختلافات في إدراك المستجيبين من منظمات مختلفة من

القطاعين العام والخاص لهذا الموضوع. وتوصلت إلى نتائج من بينها أن أهمية القوى المحركة للتغيير التنظيمي سوف تتصاعد في المستقبل.

وتضمنت دراسة (Mike, Tim, Dave, 2000) مسح أجرى على (92) مدير من (28) منظمة بريطانية بينها(14) من القطاع الخاص و(14) من القطاع العام، وتهدف إلى استكشاف تجربة التغيير في هذه المنظمات، وتناولت عملية المسح ستة مواضيع: الاتصالات، التقييم، التعلم، الاتجاهات والعلاقات، التنفيذ والتغيير والاستمرارية، وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب المديرين يرون بأن مسؤولية التغيير تقدم أشياء ذات قيمة في مجال التعلم الشخصي كما كشفت الدراسة بأن التغيرات الأخيرة قد ترافقت بالضغط، العمل المشدد، الأوامر والرقابة وعدم ثقة الإدارة بالعاملين. ومن خلال المقارنة بين القطاعين العام والخاص وجدت الدراسة بأن الضغط من أجل التغيير هو أكبر في القطاع العام عما هو في القطاع الخاص، وعن استجابة الإدارة وجد بأن كبار المديرين تتملكهم رغبة أكبر لتكوين رؤية إيجابية عن عملية التغيير ونتائجها، أن الاختلافات في التجربة والإدراك أخذت بالاعتبار وتستنتج الدراسة بأن النظرية المناسبة (الملائمة) للتغيير التنظيمي يجب أن تهتم بالتناقضات والتوترات في الخبرة المعاشة لهؤلاء الذين تضمهم عملية التغيير وأن التطبيق الفعال يجب أن يأخذ بعين الاعتبار ارتباط إنجاز التغيير مع آليات التعلم التنظيمي.

دراسة (Ayoun,1999) بعنوان"مدى ممارسة التخطيط التسويقي الاستراتيجي في منظمات الأعمال السياحية الأردنية" فهدفت إلى التعرف على مدى ممارسة التخطيط التسويقي الاستراتيجي في منظمات الأعمال السياحية الأردنية، ومدى تأثير تبني هذا النوع من التخطيط على أداء هذه المنظمات . وقد شملت هذه الدراسة 46 مديراً (مدير التسويق أو من يقوم بمهامه)، وكان من أبرز نتائجها أن المنظمات السياحية الأردنية تميل إلى ممارسة التخطيط التسويقي الاستراتيجي بمستوى عالٍ، وأن تبني تقنية هذا النوع من التخطيط من قبل هذه المنظمات يرتبط ايجابياً بالعائد على الاستثمار والعائد على الأصول، وبينت الدراسة أيضاً أن هناك درجة مشاركة جيدة من كافة المستويات الإدارية المختصة والمسئولة عن التنفيذ في وضع الأهداف

التسويقية الإستراتيجية، إلا أنه، وبالنظر إلى خصائص عينة هذه الدراسة الشخصية والوظيفية، نجد أن هناك ما نسبته 50% من المديرين المشمولين فيها هم من مستوى المدير العام، مما يعني أن نتائجها تعكس، وإلى حد كبير، آراء واتجاهات المستوى الإداري الأعلى من حيث درجة مشاركته في وضع الأهداف الإستراتيجية التسويقية.

وتناولت دراسة (Ezzamel & Others ,1996) مستوى إدراك المديرين في الإدارات العليا لممارسات إدارة التغيير في الشركات الصناعية البريطانية، شملت الدراسة (129) مدير وتضمنت نتائجها ثلاثة مجالات رئيسة: مجال الممارسة لإدارة التغيير، أساسيات التغيير في مجالات إدارة الموارد البشرية ومستويات الإدارة، درجة النجاح في التغيير الإداري، ومن النتائج التي توصلت إليها أن المديرين يدركون سرعة استمرارية التغيير ضمن القطاع الصناعي البريطاني، وأن هناك دليل واضح بأن التغيير يوجه ضغط متزايد للحصول على نتائج. وأن الاتجاه نحو المستهلك الأقوى والأكبر استخدام التكنولوجيا، والتغيرات تظهر الثغرات الأصلية في الممارسات السابقة.

وتهدف دراسة (Martin, Robert, 1995) إلى تصميم منهجية يمكن استخدامها لهيكلة التغييرات التنظيمية بطريقة تقلل من المظاهر السلبية إلى الحد الأدنى وتساعد على ظهور التحسينات التي تبدأ بإعطاء نتائج إيجابية على المدى القصير نسبياً، كما صممت لهذا الغرض استراتيجية تغيير من قبل القوة الجوية الأمريكية استخدمت فيها تكنولوجيا حاسوب حديثة، كما اختبرت هذه المنهجية من قبل اثنتان من منظمات القطاع الخاص. وأظهرت النتائج النهائية للاختبارات بأن هذه المنهجية تعد كإستراتيجية إرشادية وأن للقيادة دور مهم في عملية التغيير مع حاجة واضحة للاستخدام الكامل للأفراد في المنظمة من أجل تعظيم فاعلية التغيير وتقليل المقاومة للتغيير إلى الحد الأدنى.

وقيمت دراسة(Feitler, 1995) استراتيجية المنشأة وقياس أنشطة التغيير فيها استجابة لتغييرات في بيئاتها الداخلية والخارجية، وتنطلق الدراسة من أربعة أهداف في مقدمتها قياس استراتيجية التغيير على مستوى المنشأة الفردية، ودراسة قوى

التغيير الداخلية والخارجية المؤثرة على المنشأة، وتبين النتائج الرئيسة بأن تغيير المنشأة يكون استجابة لتغييرات قوية وخاصة في البيئة الخارجية، وأنه قد تحققت مستويات تغيير استراتيجية عالية عندما واجهت المنشآت تغيير تشريعي حدث على مستوى الصناعة وأن المنشآت ذات مستويات الأداء المنخفض كشفت عن مستويات تغيير استراتيجي أعلى من المنشآت ذات مستويات الأداء العالي.

وأجريت دراسة (Schiro, 1995) في نوعين من الصناعات (الطبية والإنتاجية) وذلك لتحديد فيما إذا كان العاملون -ذوي الياقات البيضاء- على دراية بالتغييرات الرئيسة التي تحدث في المنظمة الأمريكية، وكيف تؤثر عليهم هذه التغييرات؟ وهل اتخذوا خطوات لرفع درجة مهاراتهم وتعليمهم استجابة للتغيير المحتمل خلال فترة محددة؟ أوضحت النتائج أن كل أفراد العينة تقريباً على بيّنة من التغييرات الجارية في منظماتهم وأن أكثر من النصف تعرضوا لضغط التغيير وأقل من نصفهم شعروا بأن قيمة منظماتهم قد ازدادت بعد التغيير، وأن ثلاثة أرباع المستجيبين متفقين على ضرورة تهيئة العاملين للتغيير وأن أكثر من النصف شعروا بأن منظماتهم تقدم الدعم لتعليمهم ولتحقيق أهداف مسارهم الوظيفي.

ركزت دراسة (Corder, 1995) على التغيير التنظيمي واسع النطاق في وكالة حكومية كبيرة وشمل ثلاثة نماذج أساسية للتغيير التنظيمي (النموذج العقلاني، النموذج الثقافي-الاجتماعي، ونماذج السلطة)، شكّلت هذه النماذج إطار العمل النظري للدراسة، كما استخدم مدخل دراسة الحالة لوصف عملية ديناميكيات التغيير التنظيمي المخطط، لقد استخدمت نماذج التغيير التنظيمي الثلاث وذلك لبيان أن جهود التغيير تظهر استعمال متغيرات وسيطة، هيكلية، تكنولوجية، وسلوكية صممت لزيادة الفاعلية والكفاءة من خلال محاور تمثل(تحسين العمليات التقنية، تحسين القيادة، الإدارة، ومهارات التدريب، تحسين الاتصالات ومشاركة العاملين، تحسين علاقات المستهلك، تحسين البيئة محل العمل، تمكين العاملين، وتبديل علاقات السلطة).

ما يميز هذه الدراسة:

تتميز هذه الدراسة بأنها جاءت لمعرفة أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي، وخاصة في ظل ظروف التغيرات الهائلة على المستوى العالمي ووجود التقنيات المتلاحقة التي تجعل عنصر الزمن ليس ذا أهمية لوضع خطة استراتيجية للمنظمة ، ويميزها كذلك أنها تكشف واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك وعلاقة ذلك في التغيير التنظيمي ، وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، والعوامل ذات التأثير الإيجابي أو السلبي عليها، وأثرها على التغيير التنظيمي، لهذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في هذا المجال، وهذا ما يميز الدراسة عن غيرها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3. 1 منهجية الدراسة :

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي ، بإجراء مسح مكتبي والاطلاع على الأدب السابق لأجل بلورة الإطار النظري واعتبار ما كتبه السابقين والبدء من حيث وصلوا واعتباره رافداً معرفياً من روافد الدراسة ، وقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أداة الدراسة التي تم تطويرها .

3. 2 مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة من المديرين والمساعدين ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك والبالغ عددهم وفقاً للإحصاءات الرسمية بالرجوع لفرع وزارة الخدمة المدنية في تبوك حيث يشمل المستويات العليا في الإدارة (400) موظف وموظفة .

3. 3 عينة الدراسة

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من جميع العاملين في المستويات العليا في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك بنسبة(90%) وبذلك يكون حجم العينة الكلي(360) موظفاً، حيث استرجع منها (320) وتم استبعاد (18) استبانه لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (302) استبانه لتشكل ما نسبته (75.25) من مجتمع الدراسة الكلي وما نسبته (83%) عينة الدراسة الكلية وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي، وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	219	72.5
	أنثى	83	27.5
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	28	9.3
	دبلوم متوسط	48	15.9
	بكالوريوس	191	63.2
	ماجستير	25	8.3
	دكتوراه	10	3.3
المستوى الوظيفي	مدير	93	30.8
	مساعد مدير	22	7.3
	رئيس قسم	91	30.1
	رئيس شعبة	96	31.8
الخبرة	5سنوات فأقل	43	14.2
	6-10 سنوات	49	16.2
	11-15 سنة	60	19.9
	16-20 سنة	76	25.2
	21 سنة فأكثر	74	24.5
العمر	25 سنة فأقل	9	3.0
	26-35 سنة	102	33.8
	36-45 سنة	138	45.7
	46-55 سنة	46	15.2
	56 سنة فأكثر	7	2.3

يظهر من الجدول رقم (1) أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور، فقد شكلت نسبتهم (72.5%) من مجموع أفراد العينة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن الذين مؤهلاتهم العلمية دكتوراه في المرتبة الأخيرة إذ بلغت (3.3%). وهذا مؤشر على انخفاض نسبة حملة الشهادة العليا من العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك.

وبالنسبة لمتغير المستوى الــوظيفي لأفــراد عينـــة الدراســـة فقــد وجــد أن (31.8%)هم بوظيفة رئيس شعبة، يلي ذلك المدراء بنـــسبة(30.8%)،وجـــاء فـــي المرتبة الثالثة رئيس قسم بنسبة(30.1%)، وجاء في المرتبة الأخيرة مساعد مـــدير بنسبة(7.3%)

وفيما يتعلق بالخبرة فقد شكل الأفراد الذين خبرتهم من (16-20 ســنة) مـــا نسبته (25.2%) وهي أعلى نسبة. وأن (24.5%) من أفراد عينة الدراســـة كانـــت خبرتهم من (21 سنة فأكثر)، وأن (19.9%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم من (11-15 سنة)، وأن (16.2%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم مـــن (6-10 سنوات)، وأخيرا جاءت نسبة الأفراد الذين خبرتهم اقل مـــن 5 ســـنوات فـــي المرتبة الأخيرة إذ بلغت (14.2%). وتشير هذه النسبة إلى أن العاملين في الـــدوائر الحكومية في مدينة تبوك يشعرون بالأمن الوظيفي، ويحققون احتياجاتهم ورغباتهم، مما أسهم في بقائهم بمراكز عملهم.

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد احتلت الفئة العمرية (36-45 سنة) أعلـــى نـــسبة بواقع (45.7%) وهذا مؤشر جيد للاستفادة منهم .

3. 4 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة اعتماداً على الأدبيات والدراسات السابقة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص وهي مكونة من ثلاثة أجزاء (الملحق رقم 1) :

الجزء الأول: يشتمل على ا

وهى (النوع الاجتماعي، المو

الجزء الثاني: استبانة التخطيط الاستراتيجي وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير استرشادا بدراسة(Oliver, 1988) ودراسة(العمر، 1998)، (الشحادات، 2008).

الجزء الثالث: استبانة قياس(التغيير التنظيمي) وفقرات هذا المتغير تم صياغتها، بالاعتماد على دراسة(Lau & Woodman, 1995) ودراسات أخرى(Williams, 1992)، (Yeatman, 1994)، (McHugh & Brennan, 1994)(يونس،1998)(الحوامدة، والهيتي، 2004).

وتم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس على مقياس ليكرت الخماسي وهى -تنطبق دائما(5)- تنطبق غالبا(4)- تنطبق أحيانا(3)- تنطبق نادرا(2)- لا تنطبق إطلاقا(1) .

وقد توزعت الفقرات الـ(54) لتشمل المتغيرين (المستقل والتابع) بمختلف أبعادها وكما هي موضحة أدناه :

الفقرات من (1-30) وتقيس المتغير المستقل (ممارسة التخطيط الإستراتيجي) وهذه الفقرات موزعة على أبعاد الدراسة كالتالي :

الفقرات من (1-6) وتقيس بعد (الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي).

الفقرات من (7-10) وتقيس بعد (المتغيرات البيئية) .

الفقرات من (11-16) وتقيس بعد (الهيكل التنظيمي المرن) .

الفقرات من (17-23) وتقيس بعد (إيجاد المعرفة) .

الفقرات من (24-30) وتقيس بعد (استراتيجية التخطيط) .

الفقرات من (31-54) وتقيس المتغير التابع (التغيير التنظيمي) وهذه الفقرات موزعة على أبعاد الدراسة كالتالي :

الفقرات من (31-38) وتقيس بعد (عوامل التغيير الداخلية) .

الفقرات من (39-43) وتقيس بعد (عوامل التغيير الخارجية) .

الفقرات من (44-54) وتقيس بعد (إدراك التغيير).

3. 5 صدق الأداة:

لقد تم عرض الاستبانة

أصحاب الخبرة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة مؤتة والجامعات الأردنية الأخرى، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة وفقراتها، زيادة على ذلك فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختباريه قوامها(30) موظفاً من خارج عينة الدراسة بغرض التعرف

على درجة استجابة صدق أداة الدراسة، وقد عبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها مما أكد صدق الأداة.

3. 6 ثبات الأداة:

جرى استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل متغير بجميع أبعاده من متغيرات الدراسة، وقد كانت معاملات الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة وهي نسب ثبات جيدة ومقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية، وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (2)

قيمة معامل الثبات والاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم الفقرة في الاستبانة	المتغير	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
6-1		الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي	0.91
10-7	ممارسة التخطيط	المتغيرات البيئية	0.88
16-11	الاستراتيجي	الهيكل التنظيمي المرن	0.89
23-17		إيجاد المعرفة	0.92
30-24		إستراتيجية التخطيط	0.93
38-31		عوامل التغيير الداخلية	0.90
43-39	التغيير التنظيمي	عوامل التغيير الخارجية	0.88
54-44		إدراك التغيير	0.90

3. 7 الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها يتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي ، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (spss.10) .

1- مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً .

2- مصفوفة ارتباط بيرسون(Pearson’s correlation Matrix) لمعرفة

العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة .

3- تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده .

4- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية والوظيفية على تصورات المبحوثين إزاء أبعاد المتغير المستقل والتابعة وأبعادها .

5- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج(Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

6- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory)(VIF) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل.

7-اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد مـن أن البيانـات تتبـع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).

3. 8 التعريفات الإجرائية

أ. **المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي:** عبارة عن حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف

الخارجية لها من جهة أخ

1. **إستراتيجية التخطيط:** وهي الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة وتتم بشكل يعمل على خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة، وإنجاز أهدافها، ويساعد في إثبات هوية المنظمة، وتحديد مهام كل طرف في المنظمة، ودفع الأفراد إلى الإنتاجية .

2. **إيجاد المعرفة:** ويتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من . التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المنشأة .
3. **الهيكل التنظيمي المرن:** جسد المنظمة الذي توجد فيه القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات، والوحدات والأنظمة الفرعية، والهيكل هو تجسيد لمحاولات الإدارة في ترتيبها لهذه المتغيرات، لكي يوجه العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة، واستمرارها.
4. **المتغيرات البيئية:** وتعني توقع التغيرات في البيئة والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها. يتم ذلك من خلال وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المنظمة على التخطيط.
5. **الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتجي:** وتعني وعي أعضاء التنظيم بمستقبل المنظمة وأهدافها، مما يؤدى إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول للمستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة. كما يؤدي الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتجي إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتخطيط والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية .

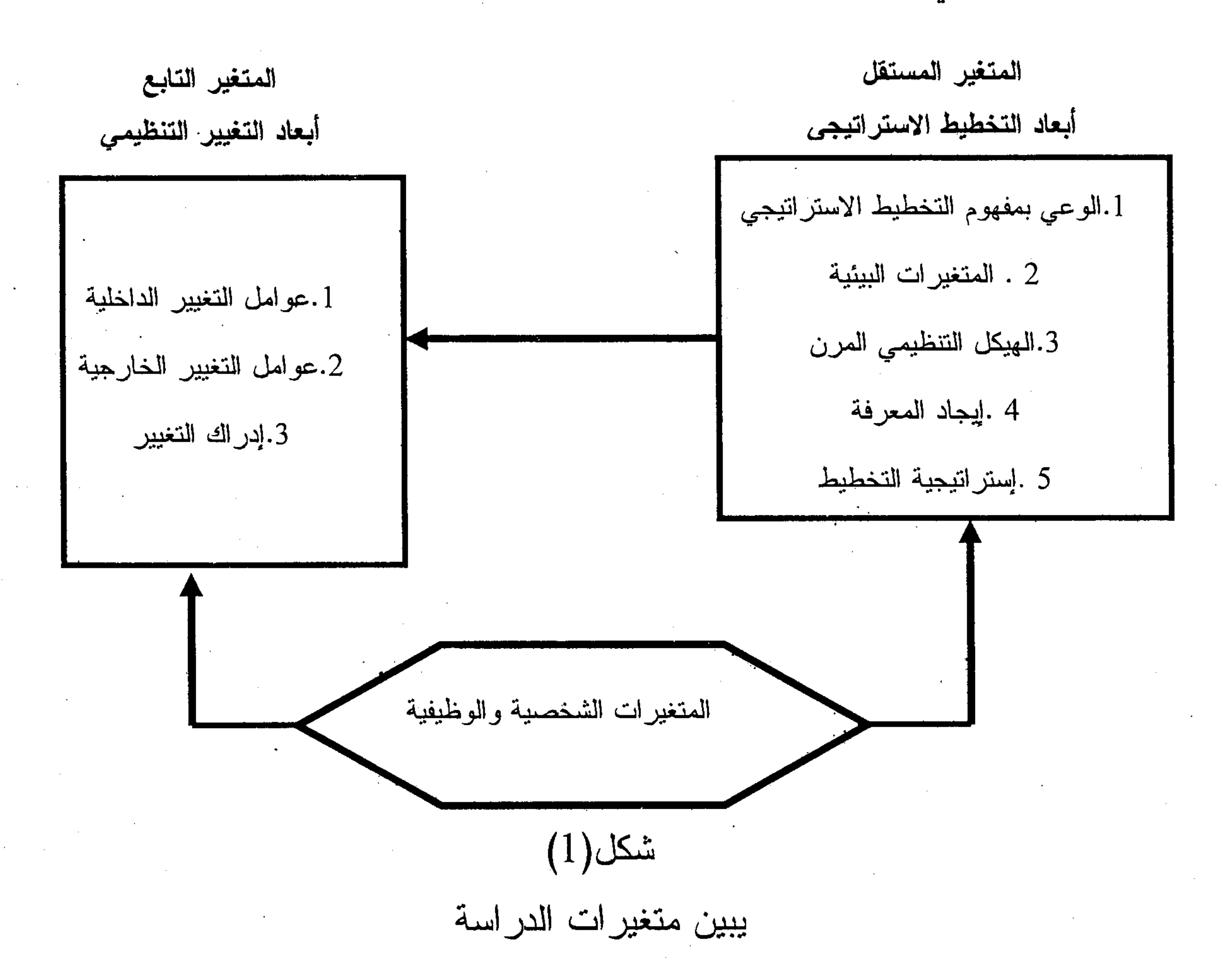
. **المتغير التابع: التغيير التنظيمي** : هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات ٰدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين ا ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه اط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات .

1. **عوامل التغيير الداخلية:** وهي مجموعة العوامل في البيئة التنظيمية والتي تشكل عوامل ضاغطة على إدارة التغيير مثل: ثقافة المؤسسة، التكنولوجيا، تغير القيادات، نوعية السلعة، ورضا العاملين .

1. **عوامل التغيير الخارجية:** وهي مجموعة العوامل في البيئة التنظيمية الخارجية والتي تشكل عوامل ضاغطة على إدارة التغيير، مثل التشريعات الحكومية، طلبات الجمهور، التغيرات الاقتصادية والرقابة الحكومية .
2. **إدراك التغيير:** ويمثل حالة من الوعي بالحاجة للتغيير يتحقق من خلال تحليل المديرين للوضع الحالي للمنظمة، ومدى ملاءمته للظروف البيئية الخارجية وللظروف الداخلية، وتتعلق باتجاه وقوة ووضوح التغيير .

3. 9 نموذج الدراسة:

أن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو ممارسة التخطيط الاستراتيجي(الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي المرن، المتغيّرات البيئية، إستراتيجية التخطيط، إيجاد المعرفة) أما المتغير التابع فهو التغيير التنظيمي.



شكل(1)
يبين متغيرات الدراسة

الفصل الرابع
عرض النتائج

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
3.49 – 2.5	متوسط
1- 2.49	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5– 3.49) فإن مستوى المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن مستوى المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي منخفضاً.

السؤال الأول: ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك ؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك، والجدول (3) يبين ذلك.

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك

تسلسل الفقرات	أبعاد المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1-6	الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي	3.39	0.60	1	متوسط
7-10	المتغيرات البيئية	3.25	0.76	4	متوسط
11-16	الهيكل التنظيمي المرن	3.16	0.79	5	متوسط
17-23	إيجاد المعرفة	3.37	0.63	3	متوسط
24-30	إستراتيجية التخطيط	3.38	0.61	2	متوسط
1-30	المتوسط الكلي	3.31	0.63	-	متوسط

يظهر من الجدول(3) أن المتوسط العام لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بلغ(3.31)، وهذا يعني أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط.

وبتحليل أبعاد ممارسة التخطيط الاستراتيجي ، يتضح أن الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.39)، وانحراف معياري(0.60)، يليه بعد إستراتيجية التخطيط بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، وانحراف معياري(0.61) ، يليه بعد إيجاد المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وانحراف معياري(0.63)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الهيكل التنظيمي المرن بمتوسط حسابي بلغ (3.16)، وانحراف معياري(0.79)، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة لهذه الأبعاد ذات مستوى متوسط.

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وعلى النحو الآتي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة للوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، والجدول (4) يبين ذلك.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	تقوم إدارتي بتحديد أهدافها المستقبلية	3.44	0.98	2	متوسط
2	تقوم إدارتي بنشر أهداف التخطيط إلى جميع العاملين فيها	3.39	0.99	3	متوسط
3	تشجّع إدارتي العاملين على إيداء ملاحظاتهم حول أهداف التخطيط	3.25	1.02	6	متوسط
4	يؤكّد نظام الاتصالات في إدارتي على وضوح أهداف التخطيط لدى جميع العاملين في المنظّمة	3.37	1.01	4	متوسط
5	تؤكد إدارتي على أهمية تحقيق أهداف التخطيط	3.34	1.00	5	متوسط
6	تختار إدارتي الخطط المناسبة التي تدعم مركزها التنافسيّ	3.52	0.96	1	مرتفع
6-1	المتوسط الكلي	3.39	0.60	-	متوسط

يشير الجدول (4) إلى أن مستوى الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.39) وانحرافه المعياري (0.60)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة، باستثناء تصوراتهم على الفقرة (6) فقد كانت مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (2) التي تنص على " تختار إدارتي الخطط المناسبة التي تدعم مركزها التنافسيّ"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.52) وانحرافه المعياري (0.96)، بينما احتلت الفقرة (3) التي تنص على

" تشجّع إدارتي العاملين على إبداء ملاحظاتهم حول أهـداف التخطـيط" المرتبـة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.25) وانحرافها المعياري (1.02).

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات البيئية:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير المتغيرات البيئية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
7	تحدّد إدارتي نقاط القوة والضعف لديها مـن خـلال التحليل الاستراتيجيّ للبيئة الداخلية	3.27	0.98	3	متوسط
8	تقوم إدارتي بتحديد الفرص والتهديدات الموجودة من خلال التحليل الاستراتيجّي للبيئة الخارجية	3.00	1.04	4	متوسط
9	تحرص إدارتي على تحقيق الميّزة التنافسية الخاصّـة بالمنظمة	3.38	1.00	1	متوسط
10	تعدّ إدارتي الخطط البديلة من واقع خبرات ومعارف الإدارة	3.33	1.03	2	متوسط
7-10	المتوسط الكلي	3.25	0.76	-	متوسط

يشير الجدول (5) إلى أن تصورات المبحـوثين للمتغيـرات البيئيـة كـان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.25) وانحرافه المعياري (0.76)، أمـا علـى مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسـطة، وقـد احتلّـت الفقرة(9) التي تنص على " تحرص إدارتي على تحقيق الميّزة التنافـسية الخاصّـة بالمنظمة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حـسابي (3.38) وانحرافـه المعيـاري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (8) التي تنص على " تقوم إدارتـي بتحديـد الفـرص والتهديدات الموجودة من خلال التحليل الاستراتيجّي للبيئة الخارجية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.00) وانحرافها المعياري (1.04).

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة للهيكل التنظيمي المرن:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الهيكل التنظيمي المرن

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
11	تقوم إدارتي باستخدام هياكل تنظيميّه مرنـة لتحقيـق السرعة في اتخاذ القرارات	3.33	0.97	1	متوسط
12	تستخدم إدارتي هياكل تنظيميه مرنة تُمكّن أعـضاء الفريق من الرقابة الذاتية على سلوكهم وسلوك بقيّـة العاملين الآخرين	3.29	1.01	2	متوسط
13	تبتعد إدارتي في هيكلها التنظيمـيّ عـن الـروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية	3.07	1.02	5	متوسط
14	تبتعد إدارتي عن المركزيّة للمحافظة على المرونـة والقدرة على التحديث واغتنام الفرص	3.13	0.99	3	متوسط
15	لا تتقيّد إدارتي بحرفيّة مواصفات العمـل (الوصـف الوظيفي)	3.02	1.05	6	متوسط
16	تستخدم إدارتي الهيكل التنظيميّ المنبسط للتخفيف من عدد المستويات الإدارية	3.12	0.99	4	متوسط
11-16	المتوسط الكلي	3.16	0.79	–	متوسط

يشير الجدول (6) إلى أن تصورات المبحوثين للهيكل التنظيمي المرن كـان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.16) وانحرافه المعياري (0.79)، أمـا علـى مستوى الفقرات فقد كانت تد

الفقرة(11) التي تنص على "

السرعة في اتخاذ القرارات"، جاءت بالمرتبة الأولـى بمتوسـط حـسابي (3.33) وانحرافه المعياري (0.97)، بينما احتلت الفقرة (15) التي تـنص علـى "لا تتقيّـد إدارتي بحرفيّة مواصفات العمل (الوصف الوظيفي)" المرتبـة الأخيـرة بمتوسـط حسابي (3.02) وانحرافها المعياري (1.05).

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لإيجاد المعرفة:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير إيجاد المعرفة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
20	تعتبر إدارتي تقنيات الاتصالات إحدى الوسائل المهمّة لنقل ومشاركة المعلومات	3.42	0.93	1	متوسط
17	تشجّع إدارتي تنمية المعارف والمهارات في جميع إدارات المنظمة	3.40	0.98	2	متوسط
22	تحاول إدارتي تخزين خبرات الأفراد ومعارفهم في قواعد البيانات لديها	3.38	0.99	3	متوسط
23	تسهّل إدارتي وصول الأفراد للمعلومات الخاصّة بإداراتها	3.37	1.00	4	متوسط
18	تشجّع إدارتي نقل المعارف بين الأقسام المختلفة	3.36	0.97	5	متوسط
19	تحاول إدارتي الوصول إلى المعلومات المتعلّقة برغبات المتعاملين معها	3.35	1.01	6	متوسط
21	تنظر إدارتي إلى المعرفة المشتركة باعتبارها أساساً لنجاح التغيير الإستراتيجيّ الإيجابي	3.29	0.95	7	متوسط
17-23	المتوسط الكلي	3.37	0.63	-	متوسط

يشير الجدول (7) إلى أن تصورات المبحوثين لإيجاد المعرفة كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.37) وانحرافه المعياري (0.63)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة، وقد احتلّت الفقرة(20) التي تنص على " تعتبر إدارتي تقنيات الاتصالات إحدى الوسائل المهمّة لنقل ومشاركة المعلومات"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.42) وانحرافه المعياري (0.93)، بينما احتلت الفقرة (21) التي تنص على " تنظر إدارتي إلى المعرفة المشتركة باعتبارها أساساً لنجاح التغيير الإستراتيجيّ الإيجابي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.29) وانحرافها المعياري (0.95).

خامساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لإستراتيجية التخطيط:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير إستراتيجية التخطيط

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
24	تنظر إدارتي إلى عمليّة التعلّم والتدريب باعتبارها إحدى أولويّات الأهداف المستقبلية	3.32	1.00	6	متوسط
25	تقوم إدارتي بوضع خطّة محدّدة للتخطيط وتدريب العاملين فيها	3.39	1.04	4	متوسط
26	تنمّي إدارتي الشعور بأهمية التخطيط والابتكار لدى العاملين فيها	3.40	1.01	3	متوسط
27	تركّز عمليّة التدريب في إدارتي على تنمية وتطوير قدرات الأفراد	3.30	1.03	7	متوسط
28	تعتمد إدارتي في التغيير والتطوير على فرق عمل مسؤولة وذات خبرة	3.44	1.00	2	متوسط
29	تنشر إدارتي فكرة فرق العمل في جميع أقسامها	3.49	0.96	1	متوسط
30	تشجّع إدارتي الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء الفريق	3.34	1.02	5	متوسط
24-30	المتوسط الكلي	3.38	0.61	-	متوسط

يشير الجدول (8) إلى أن تصورات المبحوثين لإستراتيجية التخطيط كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.38) وانحرافه المعياري (0.61)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة، وقد احتلّت الفقرة(29) التي تنص على " تنشر إدارتي فكرة فرق العمل في جميع أقسامها "، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.49) وانحرافه المعياري (0.96)، بينما احتلت الفقرة (27) التي تنص على " تركّز عمليّة التدريب في إدارتي على تنمية وتطوير قدرات الأفراد" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.30) وانحرافها المعياري (1.03).

السؤال الثاني: ما هي الأهمية النسبية لإدراك المبحوثين لعوامل التغيير الخارجية، والداخلية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدراك المبحوثين لعوامل التغيير في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك، والجدول (9) يبين ذلك.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدراك المبحوثين لعوامل التغيير في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك

تسلسل الفقرات	أبعاد التغيير التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
38-31	عوامل التغيير الداخلية	3.26	0.66	3	متوسط
43-39	عوامل التغيير الخارجية	3.38	0.62	1	متوسط
54-44	إدراك التغيير	3.27	0.69	2	متوسط
54-1	المتوسط الكلي	3.30	0.61	-	متوسط

يظهر من الجدول(9) أن المتوسط العام لإدراك المبحوثين لعوامل التغيير بلغ(3.30)، وهذا يعني أن إدراك المبحوثين لعوامل التغيير في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط، يتضح أن عوامل التغيير الخارجية احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، وانحراف معياري(0.62)، يليه بعد إدراك التغيير بمتوسط حسابي بلغ (3.27)، وانحراف معياري(0.69) ، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد عوامل التغيير الداخلية بمتوسط حسابي بلغ (3.26)، وانحراف معياري(0.66)، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة لهذه الأبعاد ذات مستوى متوسط.

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد إدراك المبحوثين لعوامل التغيير، وعلى النحو الآتي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لإدراك المبحوثين لعوامل التغيير الداخلية:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير إدراك المبحوثين لعوامل التغيير الداخلية، والجدول (10) يبين ذلك.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير إدراك المبحوثين لعوامل التغيير الداخلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
31	من مظاهر بيئة إدارتي أنها توفر قوى ضغط من أجل إحداث التغيير	3.13	1.04	8	متوسط
32	سرعة التغيير في البيئة الداخلية لإدارتي يتماشى مع الثقافة التي تتبناها	3.20	1.00	6	متوسط
33	ظهور التكنولوجيا الحديثة يعتبر حافزاً لإدارتي نحو التغيير	3.42	0.98	1	متوسط
34	التغيير السريع في القيادات الإدارية في إدارتي يعتبر عنصر هاماً نحو التغيير	3.19	1.01	7	متوسط
35	القوى العاملة في إدارتي قادرة على تنفيذ برامج التغيير	3.40	0.99	2	متوسط
36	تقوم إدارتي بتطوير نوعية خدماتها لتواكب عملية التغيير	3.30	1.01	3	متوسط
37	تقوم إدارتي برفع مستوى الرضا لدى العاملين لمواكبة عملية التغيير في البيئة الداخلية.	3.21	1.05	5	متوسط
38	تتمتع إدارتي بالمرونة في أعمالها ونشاطاتها لتتماشى مع التغيير	3.27	1.03	4	متوسط
31-38	المتوسط الكلي	3.26	0.66	-	متوسط

يشير الجدول (10) إلى أن إدراك المبحوثين لعوامل التغيير الداخلية كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.26) وانحرافه المعياري (0.66)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة، وقد احتلّت الفقرة(33) التي تنص على " ظهور التكنولوجيا الحديثة يعتبر حافزاً لإدارتي نحو التغيير"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.42) وانحرافه المعياري

(0.98)، بينما احتلت الفقرة (31) التي تنص على " من مظاهر بيئة إدارتي أنها توفر قوى ضغط من أجل إحداث التغيير" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.13) وانحرافها المعياري (1.04).

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لإدراك المبحوثين لعوامل التغيير الخارجية:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير إدراك المبحوثين لعوامل التغيير الخارجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
39	التغيير في التشريعات الحكومية يدفع إدارتي إلى تغيير خططها	3.44	1.01	2	متوسط
40	التغيير في طلبات الجمهور على الخدمات يحثها على تغيير سياساتها تجاه الجمهور	3.33	1.02	4	متوسط
41	التغيرات الاقتصادية في البيئة الخارجية تستدعي إحداث تغييرات في إدارتي	3.23	1.04	5	متوسط
42	توسيع الرقابة الحكومية يدفع إدارتي نحو التغيير	3.51	0.95	1	مرتفع
43	ازدياد الوعي الثقافي لدى الجمهور يحث إدارتي على تبني سياسات جديدة	3.38	0.99	3	متوسط
39-43	المتوسط الكلي	3.38	0.62	-	متوسط

يشير الجدول (11) إلى أن إدراك المبحوثين لعوامل التغيير الخارجية كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.38) وانحرافه المعياري (0.62)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة باستثناء الفقرة رقم(42)، وقد احتلّت الفقرة(42) التي تنص على "توسيع الرقابة الحكومية يدفع إدارتي نحو التغيير"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.51) وانحرافه المعياري (0.95)، بينما احتلت الفقرة (41) التي تنص على " التغيرات الاقتصادية في البيئة الخارجية تستدعي إحداث تغييرات في إدارتي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.23) وانحرافها المعياري (1.04).

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لإدراك التغيير:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير إدراك التغيير

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
50	التغيير الذي يحدث في إدارتي يؤثر على التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة	3.35	1.00	1	متوسط
49	التغيير الذي يحدث في إدارتي يؤثر على الهيكل التنظيمي للمنظمة	3.34	0.99	2	متوسط
44	التغيير الذي يحدث في إدارتي يسير بخطى سريعة	3.32	0.99	3	متوسط
48	التغيير الذي يحدث في إدارتي يؤثر على طرق وأساليب العمل فيها	3.31	1.01	4	متوسط
46	التغيير في إدارتي يواكب التغيرات البيئية التي تحدث في البيئة الداخلية	3.30	0.98	5	متوسط
47	التغيير الذي يحدث في إدارتي يواكب التغيرات البيئية التي تحدد في البيئة الخارجية	3.29	1.00	6	متوسط
45	التغيير الذي يحدث في إدارتي يسير كما هو مخطط له	3.28	1.02	7	متوسط
52	التغيير الذي يحدث في إدارتي يتسم بالوضوح	3.27	1.01	8	متوسط
53	العاملين في إدارتي على علم بعملية التغيير التي تحدث في المنظمة	3.24	1.02	9	متوسط
51	التغيير الذي يحدث في إدارتي يؤثر على العلاقات الوظيفية فيها	3.17	1.00	10	متوسط
54	العاملين في إدارتي يتوقعون بعض نتائج التغيير التي تحدث	3.11	1.05	11	متوسط
54-4	المتوسط الكلي	3.27	0.69	-	متوسط

يشير الجدول (12) إلى أن إدراك المبحوثين التغيير كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.27) وانحرافه المعياري (0.69)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة، وقد احتلّت الفقرة(50) التي تنص على " التغيير الذي يحدث في إدارتي يؤثر على التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.35) وانحرافه المعياري (1.00)، بينما

احتلت الفقرة(54) التي تنص على "العاملين في إدارتي يتوقعون بعض نتائج التغيير التي تحدث" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.11) وانحرافها المعياري (1.05).

السؤال الثالث: هل هنالك علاقة ارتباطية بين متغيّر الدراسة المستقل (التخطيط الاستراتيجي) وكلّ بعد من أبعاده والمتغيّر التابع (التغيير التنظيمي) وكلّ بعد من أبعاده؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة التخطيط الاستراتيجي، والتغيير التنظيمي.

جدول رقم (13)

يوضح مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي، والتغيير التنظيمي ، على مستوى كل بُعد وعلى البعد الكلي .

أبعاد العامل التابع / أبعاد العامل المستقل	عوامل التغيير الداخلية	عوامل التغيير الخارجية	إدراك التغيير	التغيير التنظيمي
الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي	*0.753	*0.616	*0.717	*0.770
المتغيرات البيئية	*0.710	*0.631	*0.670	*0.726
الهيكل التنظيمي المرن	*0.714	*0.640	*0.698	*0.741
إيجاد المعرفة	*0.834	*0.692	*0.732	*0.816
إستراتيجية التخطيط	*0.854	*0.687	*0.739	*0.824
التخطيط الاستراتيجي	*0.863	*0.738	*0.793	*0.865

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول رقم (13)، بأن جميع العلاقات الارتباطية دالّـة إحـصائياً، وعند مستويات إيجابية بين أبعاد المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي كمتغير تابع، سواء

وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بـين التخطـيط الاسـتراتيجي، والتغيير التنظيمي ككل (0.865) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعـل للتخطـيط الاستراتيجي، على التغيير التنظيمي، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعـد التـابع (عوامل التغيير الداخلية) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.863) في حـين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة في المتغير التابع(عوامل التغيير الخارجيـة) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية (0.738).

4. 2 اختبار فرضيات الدراسة:

جدول (14)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي	0.313	1.404	0.370
المتغيرات البيئية	0.464	2.156	0.210
الهيكل التنظيمي المرن	0.561	1.314	0.266
إيجاد المعرفة	0.463	2.160	0.337
إستراتيجية التخطيط	0.418	2.263	0.287

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسة الأولى، تم إجــراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي : فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل " Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامــل تــضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF "، واختبــار التبــاين المــسموح بــه " Tolerance " لكل متغير من أبعاد المتغير المستقل (عوامــل التغييــر الداخليــة ، عوامل التغيير الخارجية ، إدراك التغيير) ، ويشير الجدول (14) إلى أنه إذا كــان معامل تضخم التباين(VIF) للمتغير يتجاوز(10) وكانت قيمة التباين المسموح بــه أقل من(0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط الخطي المتعدد "Multicollinearity" بين أبعاد المتغير المستقل. وكما يشير الجدول (14) والذي يحتوي على أبعاد المتغير المستقل وقيمــة معامل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكل متغير، نلحــظ أن قيمة(VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من(10) وتتراوح(1.314 –2.263) كمــا نلحظ أن قيمة التباين المسموح " Tolerance" لجميع المتغيرات كانــت أكبــر مــن (0.05) وتتراوح بين (0.313 – 0.561) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مــشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل .

ومن أجل التحقيق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول (14) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة .

جدول (15)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى.

أبعاد المتغير التابع	المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
التغيير التنظيمي	الانحدار	(5، 296)	0.759	173.142	34.628	*186.94	0.000
	الخطأ			54.830	0.185		
عوامل التغير الداخلية	الانحدار	(5، 296)	0.776	215.883	43.177	*204.665	0.000
	الخطأ			62.445	0.211		
عوامل التغير الخارجية	الانحدار	(5، 296)	0.550	173.290	34.658	*72.498	0.000
	الخطأ			141.502	0.478		
مستوى إدراك التغير	الانحدار	(5، 296)	0.638	138.389	27.678	*104.27	0.000
	الخطأ			78.569	0.265		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (15) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيس الأولى، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية(5، 296)، حيث إن أبعاد المتغير المستقل(ممارسة التخطيط الاستراتيجي) مجتمعة تفسر(75.9%) من التباين في بُعد(التغيير التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً(77.6%) من التباين في بُعد(عوامل التغير الداخلية)، وتُفسر أيضاً(55%) من التباين في بُعد(عوامل التغير الخارجية)، وأخيراً فسرت أبعاد ممارسة التخطيط الاستراتيجي (63.8%) من التباين في بُعد(مستوى إدراك التغير)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد ممارسة التخطيط الاستراتيجي في تفسير الأبعاد التابعة للتغير التنظيمي. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضية الدراسة الرئيسة الأولى.

الفَرَضيّة الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتجي، الهيكل التنظيمي المرن، المتغيّرات البيئية، إستراتيجية التخطيط، إيجاد المعرفة) على التغيير التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك.

جدول (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي	0.124	0.048	0.147	**2.565	0.011
المتغيرات البيئية	0.027	0.045	0.032	***0.606	0.545
الهيكل التنظيمي المرن	0.213	0.036	0.249	*5.869	0.000
إيجاد المعرفة	0.194	0.053	0.243	*3.621	0.000
إستراتيجية التخطيط	0.235	0.055	0.292	*4.236	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

*** غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (16)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة، إستراتيجية التخطيط) هي أكثر متغيرات التخطيط الاستراتيجي تأثيراً على التغيير التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(5.869، 3.621، 4.236) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$). وأن المتغير الفرعي والمتعلق(الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي) له تأثير على التغيير التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك ، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(2.565)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق(المتغيرات البيئية) ليس له تأثير على التغيير التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك ، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(0.606)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) للتخطيط الاستراتيجي (الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتجي، الهيكل التنظيمي المرن، إستراتيجية التخطيط، إيجاد المعرفة) في التغيير التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير(المتغيّرات البيئية) على التغيير التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك.

جدول (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتغيير التنظيمي من خلال أبعاد ممارسة التخطيط الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الهيكل التنظيمي المرن	0.679	*6.113	0.000
إستراتيجية التخطيط	0.731	*4.651	0.000
إيجاد المعرفة	0.751	*3.592	0.000
الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي	0.759	*3.096	0.002

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)   ** خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(المتغيّرات البيئية)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد المتغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد ممارسة التخطيط الاستراتيجي (الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتجي، الهيكل التنظيمي المرن، المتغيّرات البيئية، إستراتيجية التخطيط، إيجاد المعرفة) عا

في مدينة تبوك، كما يتضح د

المستقل في معادلة الانحدار، فإن متغير الهيكل التنظيمي المرن قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(67.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير إستراتيجية التخطيط حيث فسر مع متغير الهيكل التنظيمي المرن(73.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير إيجاد المعرفة حيث فسر مع المتغيرات السابقة(63.5%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(75.9%) من

التباين في التغيير التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(المتغيّرات البيئية) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التنبؤ في المتغير التابع.

الفَرَضِيّة الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتجي، الهيكل التنظيمي المرن، المتغيّرات البيئية، إستراتيجية التخطيط، إيجاد المعرفة) في عوامل التغيير الداخلية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك.

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد ممارسة التخطيط الاستراتيجي في عوامل التغيير الداخلية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي	0.077	0.051	0.072	**1.296	0.196
المتغيرات البيئية	0.019	0.048	0.021	**0.400	0.689
الهيكل التنظيمي المرن	0.171	0.039	0.181	*4.422	0.000
إيجاد المعرفة	0.241	0.057	0.273	*4.223	0.000
إستراتيجية التخطيط	0.394	0.059	0.443	*6.666	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$)

** غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (18)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة، إستراتيجية التخطيط) هي أكثر متغيرات التخطيط الاستراتيجي تأثيراً في عوامل التغيير الداخلية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(4.422، 4.223، 6.666) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$). وأشارت النتائج أن المتغيرين الفرعيين والمتعلقين(الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، المتغيرات البيئية) ليس لهما تأثير في عوامل التغيير الداخلية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك ، حيث

بلغت قيم(t) المحسوبة لهما على التوالي(1.296، 0.400)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي (الهيكل التنظيمي المرن، إستراتيجية التخطيط، إيجاد المعرفة) في عوامل التغيير الداخلية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغيري(الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتجي،المتغيّرات البيئية) في عوامل التغيير الداخلية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك.

جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بعوامل التغيير الداخلية من خلال أبعاد ممارسة التخطيط الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
إستراتيجية التخطيط	0.729	*7.385	0.000
الهيكل التنظيمي المرن	0.757	*4.994	0.000
إيجاد المعرفة	0.774	*4.766	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

** خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيري(الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتجي، المتغيرات البيئية)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي . Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية

الرياضي، الذي يمثل أثر

التخطيط الاستراتجي، الهيكل التنظيمي المرن، المتغيّرات البيئية، إستراتيجية التخطيط، إيجاد المعرفة) في عوامل التغيير الداخلية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك، كما يتضح من الجدول (19) والذي يبين ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار، فإن متغير إستراتيجية التخطيط قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(72.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الهيكل التنظيمي المرن حيث فسر مع متغير إستراتيجية التخطيط (75.7%) من

التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير إيجاد المعرفة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(77.4%) من التباين في عوامل التغيير الداخلية بوصفه متغيراً تابعاً، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيري(الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتجي، المتغيّرات البيئية) على اعتبار أنهما متغيرين غير مهمين إحصائياً وضعيفين في تفسير التنبؤ في المتغير التابع.

الفرَضِيّة الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتجي، الهيكل التنظيمي المرن، المتغيّرات البيئية، إستراتيجية التخطيط، إيجاد المعرفة) في عوامل التغيير الخارجية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك.

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد ممارسة التخطيط الاستراتيجي في عوامل التغيير الخارجية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك

مستوى دلالة t	قيمةt المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	أبعاد المتغير المستقل
0.079	***1.761	0.138	0.077	0.136	الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي
0.305	***1.027	0.075	0.072	0.074	المتغيرات البيئية
0.000	*4.005	0.232	0.058	0.233	الهيكل التنظيمي المرن
0.013	**2.498	0.229	0.086	0.215	إيجاد المعرفة
0.105	***1.625	0.153	0.089	0.145	إستراتيجية التخطيط

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≤0.01)   ** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≤0.05)

*** غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة (α ≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (20)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغير الفرعي والمتعلق(الهيكل التنظيمي المرن) هو أكثر متغيرات التخطيط الاستراتيجي تأثيراً في عوامل التغيير الخارجية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(4.005)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة(α ≤0.01). وأن المتغير الفرعي والمتعلق(إيجاد المعرفة) له تأثير في عوامل التغيير الخارجية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك ، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(2.498)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة(α

≤0.05). وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، المتغيرات البيئية، إستراتيجية التخطيط) ليس لها تأثير في عوامل التغيير الخارجية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك ، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(1.761، 1.027، 1.625)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة(α ≤0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للتخطيط الاستراتيجي (الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة) في عوامل التغيير الخارجية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير(الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتجي، المتغيّرات البيئية، إستراتيجية التخطيط) في عوامل التغيير الخارجية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك.

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بعوامل التغيير الخارجية من خلال أبعاد ممارسة التخطيط الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الهيكل التنظيمي المرن	0.529	*8.715	0.000
إيجاد المعرفة	0.549	*5.663	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤0.01)

** خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتجي، المتغيّرات البيئية، إستراتيجية التخطيط)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد ممارسة التخطيط الاستراتيجي (الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتجي، الهيكل التنظيمي المرن، المتغيّرات البيئية، إستراتيجية التخطيط، إيجاد المعرفة) في عوامل التغيير الخارجية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك، كما يتضح من الجدول (21) والذي يبين ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار، فإن متغير الهيكل التنظيمي المرن قد

احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(52.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير إيجاد المعرفة حيث فسر مع متغير الهيكل التنظيمي المرن(73.1%) من التباين عوامل التغيير الخارجية بوصفه متغيراً تابعاً، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتجي، المتغيّرات البيئية، إستراتيجية التخطيط) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التنبؤ في المتغير التابع.

الفَرَضِيّة الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتجي، الهيكل التنظيمي المرن، المتغيّرات البيئية، إستراتيجية التخطيط، إيجاد المعرفة) في مستوى إدراك التغيير لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك.

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مستوى إدراك التغيير لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي	0.168	0.058	0.204	*2.910	0.004
المتغيرات البيئية	0.069	0.054	0.032	***0.497	0.619
الهيكل التنظيمي المرن	0.234	0.043	0.281	*5.393	0.000
إيجاد المعرفة	0.125	0.064	0.161	***1.638	0.051
إستراتيجية التخطيط	0.165	0.066	0.211	**2.492	0.013

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

*** غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (22)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي المرن) هي أكثر متغيرات التخطيط الاستراتيجي تأثيراً في مستوى إدراك التغيير التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.910، 5.393) على التوالي، وهي قيم

معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$). وأن المتغير الفرعي والمتعلق(إستراتيجية التخطيط) له تأثير في مستوى إدراك التغيير التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك ، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(2.492)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(المتغيرات البيئية، إيجاد المعرفة) ليس لهما تأثير في مستوى إدراك التغيير التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك ، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة لهما على التوالي(0.497، 1.638)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي (الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتجي، الهيكل التنظيمي المرن، إستراتيجية التخطيط) في مستوى إدراك التغيير التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغيري(إيجاد المعرفة، المتغيّرات البيئية) في مستوى إدراك التغيير التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك.

جدول (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بمستوى إدراك التغير من خلال أبعاد ممارسة التخطيط الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الهيكل التنظيمي المرن	0.546	*5.873	0.000
الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي	0.610	*5.120	0.000
إستراتيجية التخطيط	0.633	*4.336	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

** خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيري(المتغيّرات البيئية، إيجاد المعرفة)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد ممارسة التخطيط الاستراتيجي (الوعي بمفهوم

التخطيط الاستراتجي، الهيكل التنظيمي المرن، المتغيّرات البيئية، إستراتيجية التخطيط، إيجاد المعرفة) في مستوى إدراك التغيير التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك، كما يتضح من الجدول (23) والذي يبين ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار، فإن متغير الهيكل التنظيمي المرن قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(54.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي حيث فسر مع متغير الهيكل التنظيمي المرن(61%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير إستراتيجية التخطيط حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(63.3%) من التباين في مستوى إدراك التغيير التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيري(المتغيّرات البيئية، إيجاد المعرفة) على اعتبار أنهما متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التنبؤ في المتغير التابع.

الفَرَضِيّة الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصوّرات المبحوثين نحو (التخطيط الاستراتيجي) تعزى للمتغيّرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهّل العلمي، الخبرة، المسمّى الوظيفيّ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way Anova) تصورات أفراد العينة للتخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية(العمر، المؤهّل العلمي، الخبرة، المسمّى الوظيفيّ) وتطبيق اختبار شيفه (Scheffe Test) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفروق، وتم أيضاً استخدام اختبار ت(T.test) لتصوّرات المبحوثين نحو (التخطيط الاستراتيجي) تبعاً للنوع الاجتماعي :

الجدول (24)

تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين للتخطيط الاستراتيجي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهّل العلمي، الخبرة، المسمّى الوظيفيّ)

المتغيرات الشخصية والوظيفية	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستو الدلا
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 297)	24.687 242.664	6.172 0.817	*7.554	000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 297)	5.895 261.456	1.474 0.880	***1.618	156
المستوى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 298)	8.818 258.533	2.939 0.868	**3.388	018
لعمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 297)	9.990 257.361	2.498 0.867	**2.882	023

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

*** غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (24) للفروقات في التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في التخطيط الاستراتيجي حيث وجدت أن($F=7.554$) ومستوى الدلالة($\alpha =0.000$)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (25) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل العلمي (دكتوراه) والمؤهل (الثانوية العامة فما دون) ولصالح ذوي المؤهل العلمي (دكتوراه). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير) والمؤهل (الثانوية العامة فما دون) ولصالح ذوي المؤهل العلمي (ماجستير)، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) والمؤهل (الثانوية العامة فما دون) ولصالح ذوي

المؤهل العلمي (بكالوريوس)، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم متوسط) والمؤهل (الثانوية العامة فما دون) ولصالح ذوي المؤهل العلمي (دبلوم متوسط).

الجدول رقم (25)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتخطيط الاستراتيجي حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة
ثانوية عامة فما دون	1.82	–	*1.37	*1.54	*1.57	*1.61
دبلوم متوسط	3.19	–	–	–	–	–
بكالوريوس	3.36	–	–	–	–	–
ماجستير	3.39	–	–	–	–	–
دكتوراه	3.43	–	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الخبرة:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (24) للفروقات في التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الخبرة، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في التخطيط الاستراتيجي حيث وجدت أن($F=1.618$) ومستوى الدلالة($\alpha=0.156$)وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (24) للفروقات في التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في التخطيط الاستراتيجي حيث وجدت أن($F=3.388$) ومستوى

الدلالة(α =0.018)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (26) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مدير) والمستوى الوظيفي (رئيس شعبة) ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مدير).

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لفعالية للتخطيط الاستراتيجي حسب متغير المستوى الوظيفي

فئات المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة
مدير	3.79	–	–	–	–
مساعد مدير	3.41	–	–	–	–
رئيس قسم	3.27	–	–	–	–
رئيس شعبة	3.14	*0.65	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير العمر:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (24) للفروقات في التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير العمر، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في التخطيط الاستراتيجي حيث وجدت أن(F=2.882) ومستوى الدلالة(α =0.023)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول ( ) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأعمار (56 سنة فأكثر) والفئة العمرية (25 سنة فأقل) ولصالح ذوي الأعمار (56 سنة فأكثر).

خامساً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتخطيط الاستراتيجي تبعاً لم الاجتماعي:

الجدول (27)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين على التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير(النوع الاجتماعي).

النوع الاجتماعي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
ذكر	219	3.33	0.93	0.747	0.456
أنثى	83	3.24	0.97		

* غير دالة إحصائياً على مستوى (α ≤0.05)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (27) إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(التخطيط الاستراتيجي) تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب انخفاض قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة(t) المحسوبة (0.747) ومستوى الدلالة(α =0.456)، وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة (α ≤0.05) ، مما يقتضي قبول الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(التخطيط الاستراتيجي) تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي).

الجدول رقم (28)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

للتخطـ [illegible]

فئات العمر	المتوسط الحسابي	25 ف				
25 سنة فأقل	3.23	–	–	–	–	*0.23
26-35 سنة	3.28	–	–	–	–	–
36-45 سنة	3.33	–	–	–	–	–
46-55 سنة	3.36	–	–	–	–	–
56 سنة فأكثر	3.46	–	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≤0.05)

الفَرَضِيّة الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصوّرات المبحوثين نحو(التغيير التنظيمي) تعزى للمتغيّرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهّل العلمي، الخبرة، المسمّى الوظيفيّ).

الجدول (29)

تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين للتغيير التنظيمي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهّل العلمي، الخبرة، المسمّى الوظيفيّ)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 297)	13.645 214.328	3.411 0.722	*4.727	0.001
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 297)	9.040 218.932	2.260 0.737	**3.066	0.019
المستوى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 298)	7.683 220.290	2.561 0.739	**3.464	0.017
لعمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 297)	10.053 217.919	2.513 0.734	*3.425	0.009

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≤0.01) ** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≤0.05)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way Anova) تصورات أفراد العينة للتغير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهّل العلمي، الخبرة، المسمّى الوظيفيّ) وتطبيق اختبار شيفه (Scheffe Test) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفروق، وتم أيضاً استخدام اختبار ت(T.test) لتصّورات المبحوثين نحو (التغيير التنظيمي) تبعاً للنوع الاجتماعي :

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتغيير التنظيمي تبعاً لمتغيــر المؤهــل العلمي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (29) للفروقات على التغييــر التنظيمــي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغيــر المؤهــل العلمي في التغيير التنظيمي حيث وجدت أن(F=4.27) ومستوى الدلالــة(0.000=

α)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالــة (α ≤0.01) ، ممــا يقد

الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شــيفه (..ne Test)

للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (30) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل العلمي (دكتوراه) والمؤهل (الثانوية العامة فمــا دون) ولــصالح ذوي المؤهل العلمي (دكتوراه). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بــين ذوي المؤهــل العلمي (ماجستير) والمؤهل (الثانوية العامة فما دون) ولصالح ذوي المؤهل العلمــي (ماجستير)، ووجدت فــروق ذات دلالــة إحــصائية بــين ذوي المؤهــل العلمــي (بكالوريوس) والمؤهل (الثانوية العامة فما دون) ولــصالح ذوي المؤهــل العلمــي (بكالوريوس)، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل العلمي (دبلــوم متوسط) والمؤهل (الثانوية العامة فما دون) ولصالح ذوي المؤهل العلمــي (دبلــوم متوسط).

الجدول رقم (30)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتغيير التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة
ثانوية عامة فما دون	2.32	–	*0.72	*0.90	*1.08	*1.09
دبلوم متوسط	3.04	–	–	–	–	–
بكالوريوس	3.22	–	–	–	–	–
ماجستير	3.40	–	–	–	–	–
دكتوراه	3.41	–	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≤0.05)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتغيير التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (29) للفروقات في التغيير التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغيــر الخبــرة فــي التغييــر التنظيمي حيث وجدت أن(F=3.066) ومستوى الدلالة(α =0.019)وهــذه النتيجــة معنوية عند مستوى دلالة (α ≤0.05) ، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا

المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (31) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر) وفئة الخبرة (5 سنوات فأقل) ولصالح ذوي سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر).

الجدول رقم (31)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتغيير التنظيمي حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	21 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.20	-	-	-	-	*0.32
6-10 سنوات	3.28	-	-	-	-	-
11-15 سنة	3.30	-	-	-	-	-
16-20 سنة	3.41	-	-	-	-	-
21 سنة فأكثر	3.52	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتغيير التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (29) للفروقات في التغيير التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغيز المستوى الوظيفي على التغيير التنظيمي حيث وجدت أن(F=3.464) ومستوى الدلالة(α =0.017)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (32) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مدير) والمستوى الوظيفي (رئيس شعبة) ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مدير).

الجدول رقم (32)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتغيير التنظيمي حسب متغير المستوى الوظيفي

فئات المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة
مدير	3.52	–	–	–	–
مساعد مدير	3.44	–	–	–	–
رئيس قسم	3.38	–	–	–	–
رئيس شعبة	3.28	0.24*	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتغيير التنظيمي تبعاً لمتغير العمر:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (29) للفروقات في التغيير التنظيمي تبعاً لمتغير العمر، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في التغيير التنظيمي حيث وجدت أن($F=3.425$) ومستوى الدلالة($\alpha = 0.009$)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) ، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (33) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأعمار (56 سنة فأكثر) والفئة العمرية (25 سنة فأقل) ولصالح ذوي الأعمار (56 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأعمار (46-55 سنة) والفئة العمرية (25 سنة فأقل) ولصالح ذوي الأعمار (46-55 سنة).

خامساً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتغيير التنظيمي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي:

الجدول (33)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين على التغيير التنظيمي تبعاً لمتغير(النوع الاجتماعي).

النوع الاجتماعي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
ذكر	219	3.37	0.82	1658	0.064
أنثى	83	3.17	0.97		

* غير دالة إحصائياً على مستوى (α ≤0.05)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (30) إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(التغيير التنظيمي)تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب انخفاض قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة(t) المحسوبة (1.658) ومستوى الدلالة(α =0.064)، وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة (α ≤0.05) ، مما يقتضي قبول الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(التغيير التنظيمي) تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي).

الجدول رقم (34)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتغيير التنظيمي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	25 سنة فأقل	26-35 سنة	36-45 سنة	46-55 سنة	56 سنة فأكثر
25 سنة فأقل	3.05	–	–	–	*0.47	*0.53
26-35 سنة	3.23	–	–	–	–	–
36-45 سنة	3.24	–	–	–	–	–
46-55 سنة	3.52	–	–	–	–	–
56 سنة فأكثر	3.58	–	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≤0.05)

4. 3 مناقشة النتائج:

1. أشارت النتائج أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط. وأن متغير الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي احتل المرتبة الأولى، يليه بعد إستراتيجية، يليه بعد إيجاد المعرفة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الهيكل التنظيمي المرن.

وهذا يشير إلى اعتقاد عام وواسع لدى العاملين بضرورة وأهميّة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لأنّها تؤدّي إلى تحسين أداء المنظّمة ونجاحها. وقد يرجع السبب إلى العلاقة الوثيقة بين دعم الإدارة لعمليّة التخطيط الاستراتيجي وبين ممارسة هذه العمليّة بسبب أهمّية الأدوار القياديّة التي لا بد أن تتبّناها الإدارات العليا من حيث الحرص على الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وبناء هياكل وفرق تنظيميّة، والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات الماديّة والطاقات البشريّة اللازمة لذلك. كما يمكن تفسّير ذلك بأنّ أهمّ فوائد ممارسة التخطيط الاستراتيجي للمنظمات هي المرونة في هياكلها التنظيميّة، والتي عادة ما تتطلّب اعتماد المداخل الحديثة في إعادة هيكلّة التنظيم، واستخدام فرق العمل المختلفة التي يشارك فيها العاملون من جميع الأقسام والمستويات الإداريّة، لتسهيل عمليّة الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات الخاصّة بالبيئة الداخلية والخارجية.

والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الشحادات، 2008) والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، والتقت أيضاً نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (ميا وآخرون، 2007) والتي أشارت نتائجها إلى وجود قصور كبير في عملية تنفيذ استراتيجيات التخطيط (سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) في المنظمات. والتقت أيضاً نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة(العفيف ، 2005) والتي أشارت نتائجها إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي، والتقت أيضاً نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (نصيرات، والخطيب، 2005) ودراسة(النجار ، 2001)

والتي أشارت نتائجها إلى أن مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي.

2. أشارت النتائج أن إدراك المبحوثين لعوامل التغيير ذا مستوى متوسط، يتضح أن عوامل التغيير الخارجية احتل المرتبة الأولى، يليه بعد إدراك التغيير، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد عوامل التغيير الداخلية، وتفسر هذه النتيجة على أن مستوى إدراك المبحوثين لنتائج التغيير كان متوسطاً في معظم فقراته كتطوير الهيكل التنظيمي، وأساليب العمل المستخدمة، كما تفسر هذه النتيجة على أن قوى الضغط للتغيير يسهل إدراكها من قبل المبحوثين كونهم يتعاملون معها يومياً في هذه الدوائر، ولكن جاء إدراك هذه الشركات لبعض العوامل مثل رضا العاملين ضعيفاً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(الحوامدة، والهيتي، 2004) ومع دراسة (يونس،1998)، ودراسة (Feitler, Jane N, 1995)، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة(Mike, Tim, Dave, 2000) ودراسة(Ezzamle & Others,1996)، كما تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Schiro, James B, 1995) ودراسة(Mike, Tim, Dave, 2000).

3. أشارت النتائج إلى وجود علاقات الارتباطية دالّة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين أبعاد المتغير المستقل للتخطيط الاستراتيجي، والتغيير التنظيمي كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البُعد الواحد، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (عوامل التغيير الداخلية) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة في المتغير التابع(عوامل التغيير الخارجية). وهي نتائج منطقية لأن قدرة عوامل التغيير الخارجية في التأثير في نتائج عملية التغيير كانت أقل من العوامل الداخلية كونها خارج بيئة هذه الدوائر. كما تفسر هذه النتيجة على أن عوامل التغيير الداخلية تؤثر على نوعية النتائج التي قد تحدث نتيجة عملية التغيير وهي مدركة من قبل الدوائر المبحوثة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(يونس،1998)، ودراسة (Feitler, Jane N, 1995)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كلاً من (Bruce H & Others, 2000) و(Mike, Tim, Dave, 2000) و(Ezzamle & Others,1996) و(Schiro, James B, 1995).

4. أشارت النتائج إلى ثبات صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيس الأولى، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة(α

≤0.05) ودرجات حرية(5، 296)، حيث إن أبعاد ممارسة التخطيط الاستراتيجي تفسر(75.9%) من التباين في بُعد(التغيير التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً(77.6%) من التباين في بُعد(عوامل التغير الداخلية)، وتُفسر أيضاً(55%) من التباين في بُعد(عوامل التغير الخارجية)، وأخيراً فسرت أبعاد ممارسة التخطيط الاستراتيجي (63.8%) من التباين في بُعد(مستوى إدراك التغير)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد ممارسة التخطيط الاستراتيجي في تفسير الأبعاد التابعة للتغير التنظيمي.

5. أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة، إستراتيجية التخطيط) هي أكثر متغيرات التخطيط الاستراتيجي تأثيراً على التغيير التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك، وإن متغير الهيكل التنظيمي المرن قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(67.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير إستراتيجية التخطيط حيث فسر مع متغير الهيكل التنظيمي المرن(73.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير إيجاد المعرفة حيث فسر مع المتغيرات السابقة(63.5%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(75.9%) من التباين في التغيير التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(المتغيّرات البيئية) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير

إلى أهميّة وضوّح توجه

كذلك المركز الذي ترغب في الوصول إليه في تقديم الخدمة للمراجعين، والاعتماد على الاتصالات في نشر ونقل المعلومات إلى جميع العاملين حول هذه التوجهات المستقبلية، والأهداف المرغوب فيها، وأهميّة تحقيقها، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة. وتفسر هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن اجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعني أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل أن يصبح التغيير والتطوير

والتجديد هي السمات المميزة لأدائها لخدماتها. كما أن التخطيط الاستراتجي يعتبر أحد المؤثرات في تعزيز وبلورة التغيير التنظيمي، من خلال وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

6. أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة، إستراتيجية التخطيط) هي أكثر متغيرات التخطيط الاستراتيجي تأثيراً في عوامل التغيير الداخلية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك، وإن متغير إستراتيجية التخطيط قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (72.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الهيكل التنظيمي المرن حيث فسر مع متغير إستراتيجية التخطيط (75.7%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير الوعي إيجاد المعرفة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(77.4%) من التباين في عوامل التغيير الداخلية بوصفه متغيراً تابعاً، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيري(الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتجي، المتغيّرات البيئية) على اعتبار أنهما متغيرين غير مهمين إحصائياً وضعيفين في تفسير التنبؤ في المتغير التابع.

7. أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) لها تأثير

الحكومية في مدينة تبوك

الأولى وفسر ما مقداره(52.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير إيجاد المعرفة حيث فسر مع متغير الهيكل التنظيمي المرن(73.1%) من التباين عوامل التغيير الخارجية بوصفه متغيراً تابعاً، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتجي، المتغيّرات البيئية، إستراتيجية التخطيط) على اعتبار أنه متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التنبؤ في المتغير التابع.

8. أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي المرن) هي أكثر متغيرات التخطيط الاستراتيجي تأثيراً في مستوى إدراك التغيير التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك، وإن متغير الهيكل التنظيمي المرن قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(54.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي حيث فسر مع متغير الهيكل التنظيمي المرن(61%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير إستراتيجية التخطيط حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(63.3%) من التباين في مستوى إدراك التغيير التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيري(المتغيّرات البيئية، إيجاد المعرفة) على اعتبار أنهما متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التنبؤ في المتغير التابع.

9. دلّت النتائج أنه لا توجد هنالك فروقاً لتصورات المبحوثين نحو(التخطيط الاستراتيجي) تعزى لمتغير (الجنس)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في التخطيط الاستراتيجي ، وكانت الفروق لصالح ذوي الأعمار(56 سنة فأكثر)، وأنه لا توجد هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في التخطيط الاستراتيجي، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في التخطيط الاستراتيجي وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دكتوراه وماجستير وبكالوريوس ودبلوم متوسط، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في التخطيط الاستراتيجي وكانت الفروق لصالح فئة المدراء. ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإلماماً ويكون أكثر عطاءً، وفيما يتعلق بأثر المؤهل العلمي في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فإنّ الفرد الحاصل على المؤهل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعيا بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجازه عالياً، أما فيما يتعلق بالخبرة العملية فكلما زادت خبرة الفرد أصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد.

1. دلّت النتائج أنه لا توجد هنالك فروقاً لتـــصورات المب
التنظيمي) تعزى لمتغير (الجنس)، وأن هنالك فروق
العمر على التغيير التنظيمي، وكانت الفروق لـــصالح دو
سنة) و(56 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمد
على التغيير التنظيمي وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبر
سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي علـــى التغيير التنظيمي وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دكتـــوراه وماجستير وبكالوريوس ودبلوم متوسط، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحـــصائية لمتغير المستوى الوظيفي على التغيير التنظيمي وكانت الفـــروق لـــصالح فئـــة المدراء.

الفصل الخامس

الخاتمة والتوصيات

1.5 الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي للقادة الإداريين على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من(302) مبحوثاً، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وأظهرت الدراسة درجة عالية من الصدق والثبات، حيث تم عرض أداة الدراسة على هيئة تحكيم مؤلفة من أساتذة الإدارة المختصين بحيث أُبقيت الفقرات التي نالت إجماع المحكمين في حين تم إلغاء الفقرات التي أجمع عليها جميع المحكمين، وطُورت الأداة إلى أن وصلت إلى(54) فقرة لتتناسب مع طبيعة الدراسة. أما بالنسبة للثبات فقد استخدمت طريقة الاتساق الداخلي لتقدير ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة(كرونباخ ألفا)، حيث بلغ معاملات الثبات لأبعاد الدراسة درجة مرتفعة.

وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام على أبعاد ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك جاءت بدرجة متوسطة، وأن أن إدراك المبحوثين لعوامل التغيير التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وأن هنالك علاقات ارتباطية دالّة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين أبعاد المتغير المستقل للتخطيط الاستراتيجي، والتغيير التنظيمي كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البُعد الواحد.
وإن أبعاد ممارسة التخطيط الا
التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً(6.
أيضاً(55%) من التباين في بُعد(عوامل التغير الخارجية)، وأخيراً فسرت أبعاد ممارسة التخطيط الاستراتيجي (63.8%) من التباين في بُعد(مستوى إدراك التغير)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد ممارسة التخطيط الاستراتيجي في تفسير الأبعاد التابعة للتغير التنظيمي.

5. 2 التوصيات:

في ضوء ما تقدم فإن الباحث يخلص للتوصيات التالية:

1- دلت النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بأنها متوسطة، لذا يجب على الدوائر الحكومية في مدينة تبوك تعزيز هذه الممارسات واستغلالها عن طريق جهد شمولي مخطط وخلق بيئة تنظيمية صحية تؤسس لمنظمات فاعلة.

2- دلت النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لإدراك المبحوثين لعوامل التغيير في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك بأنها متوسطة، لذا يجب على هذه الدوائر ضرورة تهيئة العاملين لقبول تلك التغييرات الإستراتيجية، ويمكن أن يتم ذلك بتنمية الثقافة التخطيطية والتنظيمية من خلال:

أ. تنمية معلومات المديرين عن التغييرات الاستراتيجية المخطط إدخالها.

ب. التنسيق بين المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الرأي حول التغييرات وبما يقود إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ويشجع الاتصال بكافة الاتجاهات والمشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات.

3- ضرورة مراجعة القوانين والأنظمة والتشريعات القادرة على إحداث التغيرات التنظيمية والاجتماعية والثقافية والتعليمية ذات التاثير على سلوك الأفراد والجماعات داخل الدوائر الحكومية في مدينة تبوك والتي تعيق إدخال النماذج والأساليب الإدارية المتطورة.

4- أن يتم وضع الخطط و
تبوك وفق الأسس العا
لتطوير خدماتها بشكل يلبي احتياجات ورغبات العملاء.

5- التركيز على إيجاد نظام معلومات فاعل يدعم القدرات الإستراتيجية، ويزود المنظمة بمعلومات هامة لغايات اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تساهم في بقاء المنظمة ونجاحها في الأمد البعيد .

6- أن تقوم الدوائر الحكومية في مدينة تبوك بمراجعة هيكلها التنظيمي بما يكفل حسن انسياب العمل والمعلومات، ويدعم التغيير الاستراتيجي ويحقق

لامركزية فعالة من خلال السرعة في عمليات الاتصال، والقيام بعمليات التطوير المستمرة وإعادة هندسة العمليات بشكل يلبي احتياجات ورغبات العملاء.

7- أن تسعى الدوائر الحكومية في مدينة تبوك إلى زيادة قدرتها على الابتكار والتجديد من خلال توظيف الأشخاص ذوي المؤهلات العلمية العالية، وتسعى إلى تدريبهم وتقديم الدعم الكافي لهم بما يضمن زيادة قدراتهم ومؤهلاتهم .

قائمة المراجع

أ. المراجع العربية:

أليسون،مايكل وكاي ، جود (2007) ، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية ، مكتبة العبيكان ، الطبعة الأولى : السعودية.

أيوب، ناديا حبيب (1997) " مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال الصناعية السعودية، وأثر ذلك على تحديد قدرات المنظمة بالنسبة للمنافسين" **دورية الإدارة العامة**، مجلد 44، ع41، ص 63-134.

بخوش الصديق(2006) التسيير الإستراتيجي للأفراد، **مجلة علوم إنسانية**، السنة الرابعة، العدد 31، ص 57-79.

بدر، حامد رمضان(1993) ، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة.

برايسون جون م.(2003) **التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية**، ترجمة، تحقيق: محمد عزت عبد الموجود ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت.

أبو بكر، علي حسين ابوبكر (2001) **القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.

أبو بكر، مصطفى محمود(2000). **التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، القاهرة

توفيق ، عبد الرحمن (2004) : **الشخصية القيادية فكراً وفعلاً** ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بيمك ، القاهرة .

التويجر ، أنس محمد(2003) **القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

الحراحشة، محمد(2003)، **مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

حريم، حسين، (2003)، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

الحفني، عبد المنعم،(2000)، **المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة**، ط3، مكتبة مدبولي، القاهرة.

الحمادي، علي(1999) ، **التغيير الذكي**، دار إبن حزم، بيروت.

الحوامدة، نضال والهيتي، صلاح(2004) عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها- دراسة ميدانية في شركات الفوسفات والأسمنت والبوتاس الأردنية، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد 19، العدد2،ص ص 174-302.

الخضيري، محسن احمد،(1995)، **الضغوط الإدارية**. مكتبة مدبولي، ط1، القاهرة، مصر.

الخفاجي ، نعمة (1996) ، **المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي : دراسة اختبارية في صناعة التأمين العراقية** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد ـــ العراق.

الخفاجي ، نعمة (2004) ، **الإدارة الاستراتيجية ـــ المداخل والمفاهيم والعمليات**، ط1 عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الدليمي، فاضل حميد،(1994)، "مداخل فاعلية المنظمة:دراسة تحليلية تطبيقية لقطاع التعليم العالي في العراق"، **مجلة دراسات(العلوم الإنسانية)**،المجلد 21 (أ)،العدد 4، ص ص 473-519

الدوري، زكريا مطلك(2005). **الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات دراسية**، عمان دار اليازوري، الأردن.

الروسان ، محمود ،(1999) ، أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية : دراسة تحليلية في شركات الادوية الاردنية ، **اربد للبحوث والدراسات** ، مج 2 ، عدد 2 ،ص ص 147-192.

لرويتع ، متعب(2005). **العشوائية تغلف استثمارات الشركات السعودية** ،جريدة الرياض، العدد2005،13452،متوفر على الموقع:.www.alriyadh.com

الزعبي حسن علي؛(2005) **تقييم الفرص والتهديدات الاستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية- دراسة تطبيقية في الشركات السياحية المساهمة،** المجلد 32، العدد 1، ص 77-97.

الزهري، رندة اليافي(2000) التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، **مجلة جامعة دمشق،** المجلد 16، العدد الأول، ص 56-73.

الساعدي، علاء(1996)، أسباب تأثير ومقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني، مسقط، **مجلة الإداري،** 66، ص133-165.

السالم، مؤيد سعيد، (2002)، "**تنظيم المنظمات**"، ط1، عالم الكتاب الحديث، اربد، الأردن.

السالم، مؤيد، (2004). **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي،** اربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

السلمي، على(1993) ، **إدارة الموارد البشرية،** دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة

السيد، إسماعيل(1998) **الإدارة الاستراتيجية،** الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

الشبول، منذر (2005) **واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها** . أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .

شحده حسين حسين؛ منصور طاهر؛(2003) **استراتيجية التنويع والأداء المالي: دراسة ميدانية في منشأة عراقية-المنشأة العامة للصناعات الجلدية،** المجلد 30، العدد 2، ص 291-313.

الشماح، خليل محمد حسن وحمود صقير كاظم ،(2000)، **نظرية المنظمة،** الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .

الشواف، سعيد علي (1989) قياس متغيرات الفاعلية التنظيمية، الرياض، **مجلة الإدارة العامة،** العدد 61، ص141.

الشيخ، سوسن،(1997)، "قيم وسلوك المرؤوسين كمتغير وسيط بين قيم وسوك الرؤساء والفعالية التنظيمية: بحث ميداني إسلامي، **المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات**، العدد14، ص 2-84.

الصميدعي ، محمد (2000) ، **استراتيجيات التسويق : مدخل كمي وتحليلي** ، عمان : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع .

العارف ، نادية (2002) **التخطيط الاستراتيجي والعولمة** ، الاسكندرية : الدار الجامعية .

العارف ، نادية ، (2001) ، **الإدارة الاستراتيجية**(إدارة الالفية الثالثة) ، الاسكندرية ، الدار الجامعية .

عارف، حسين ناجي،(2001)، "**السلوك التنظيمي**، ط1، "،دار يافا العلمية،عمان،الأردن.

عامر سعيد يس وآخرون(1991)، **مفاهيم إدارة التغيير وأهميتها**، مركز "وايد سيرفس" للإستشارات والتطوير الإداري، القاهره.

العضايله محمد جميل (2004) **أثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية**، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة.

عضايله، زياد عطاالله (2006) **أثر سمات فرق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

عطيوي، صالح بن محمد (2005) إستراتيجية منظمات الأعمال في توظيف تقنية المعلومات، **ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العالمي لتقنية المعلومات والأمن الوطني** الذي تنظمه رئاسة الاستخبارات العامة خلال الفترة 1 إلى 4 ديسمبر 2005.

عفيف، امجد حسين أرشيد (2005) **العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية : دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

عمر، خضر محمود،(1998) **التخطيط الاستراتيجي وأثره على تطوير خدمات مصرفية جديدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.

عميان، محمود سليمان، (2004)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

وض، محمد أحمد(2000) **الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية**، الإسكندرية، الدار الجامعية.

فهداوي، فهمي خليفة صالح؛(2005) علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحوّلي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك ، **مجلة دراسات**، المجلد: 32 ,العدد: 2، ص :392 – 414.

قريوتي، محمد قاسم (2000)، **نظرية المنظمة والتنظيم**، الطبعة الأولى، عمان.

قطارنه، زياد أحمد(2006) " **مدى توافر وظائف أداره المعرفة، وأثرها في اعليه المديرين في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

قطامين، أحمد عطا الله(2002) **الإدارة الإستراتيجية**، دار مجدلاوي ، عمان.

ينيث، كوك.(2003) **استراتيجية التخطيط في المنشآت الصغيرة**، ترجمة بيت الأفكار الدولية، الرياض.

وزي، موسى(1998)، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، عمان، **دراسات**، م (25)، العلوم الإدارية، ع (2)، ص338-3

اضي، محمد المحمدي(2003) .**السياسات الإدارية**، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح.

هر، أحمد(1996) دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية.

محيسن، معن شوكت موسى(2006) **مشروع مقترح لتطوير نظام التخطيط التربوي لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن**، رسالة دكتوراة غير منشورة الجامعة الأردنية.

غربي ، عبدالحميد عبد الفتاح (2003) ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، المكتبة العصرية بالمنصورة ، الطبعة الأولى : المنصورة .

مرسي، نبيل، (1994)، **التخطيط الاستراتيجي** ، الاسكندرية : الدار الجامعية.
مرسي، نبيل محمد، (2006) **إستراتيجيات الإدارة العليا** : إعداد وتنفيذ ومراجعة . المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية
ميا علي، زاهر بسام، سوما سليطين(2007) الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، **مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية** _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (1) ص 149-167.
أبو ناعم، عبد الحميد(1993) **الإدارة الإستراتيجية - إعداد المدير الاســتراتيجي**، الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية المتبديان ، القاهرة.
النجار، فايز جمعة صالح (2001) **التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
نصيرات فريد ، والخطيب صالح ، (2005) التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي- دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية ، **مجلة دراسات**، المجلد: 32 ,العدد: 2، ص:415 - 433.
هاينز بيفن(2001) **التخطيط الاستراتيجي الناجح**، دار الفاروق، القاهرة، مصر
هنجنز جميس (2001)، **100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية** ، تعريف بيمك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة .
الهيتي، خالد عبد الرحيم،(1999)، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار ومكتبة الحامد للنشر، ط1، عمان الأردن.
ويلسون، دافيد س(1995) ، ترجمة تحية السيد عمارة، **استراتيجية التغيير**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، ص 21.
ياسين ، سعد غالب (1998) ، **الإدارة الاستراتيجية** ، ط1 عمان : دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع .

ب. المراجع الأجنبية:

Al- Rasheed, F (1999) Strategic management in a company Liner Jordanian case study, **Academy Of Management Journal**,Vol.26. pp: 98-119.

Al- Shammari, M (1998) **Strategic planning practices in business organizations Industrial Jordanianurnal Of Management Development**, Vol. 16, No.9, pp.1-13.

Achilles Armenakis, A.; Arthur Bedian, G.(1999) "Organizational Change: Areview of theroy and research in the 1990s". **Journal of management**, V.25, Issue.3,p293.

Albrechts, L. (2004): **Strategic (spatial) planning re-examined. Environment and Planning B: Planning and Design**, Vol 31: 743–758.

Alhotra, y. (1998), "**Toward a knowledge Ecology for organization white – waters** ", http // www. Print . com / papers / ecology. htm

.Alpkan, L. (2000) **Comprehensiveness of Strategic Management and the Relationship Between Strategic Preferences and Managers' Characteristics**, PhD thesis, Gebze Institute of Technology, Institute of Social Sciences, Gebze

Alpkan, L., Bulut, Ç., and Mert, E. (2005)"**Strategic Planning Trends in Turkish Small Firms**: Empirical Study on SMEs in Kocaeli", International Strategic Management Congress, published in Proceedings Book.

Analoui, Farhad, (1997), "How Effective is Senior Managers in the Romanian Public Sector?" **Journal of Management Development**, Vol. 16, No. 7, pp. 502-517.

Andersen, T.J., (2000) **Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance Long Range Planning** 33 184-200

Ayoun, Z (1999) The practice of strategic marketing planning in the tourism business organizations Jordanian, **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism,** Volume 5, Number 1, 6, pp. 51-75(25)

Baker, G., Hutchinson, J., Foley, P. (1999) "**The active involvement of local residents in strategic community partnerships**", Policy and Politics, Vol. 23 No.1, pp.61-71..

Bhatt, G. (1998), "Managing knowledge through people", Knowledge and Process Management: **Journal of Business Transformation**, Vol. 5 No.3, pp.165-71.

Bhatt, G. (2000), "Organizing knowledge in the knowledge development cycle", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 4 No.1, pp.15-26.

Bhatt, G. (2001), "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 5 No.1, pp.68-75..

Boisot, M. (1995). **Information Space. A Framework of Learning in Organizations**, Institutions and Culture. London: Routledge.

Breheny, M.J. (1991), **"The renaissance of strategic planning?"**, Environment and Planning B, Planning and Design, Vol. 18 pp.233-49..

Bruce, S., (2000). **Planning Theory. In**: Roshi Peiaseyed (Ed.,) The National AICP Examination Preparation Course Guidebook, PP.4-16, Washington DC: American Institute of Burnes, B. (1996), Managing change, Pitman, London.

Certified Planners.

Callen, J. L., Klein, A. & Tinkelman , D. (2003), "**Board Composition, Committees, and Organizational Efficiency: The Case of Nonprofits"**, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol.32,no.4,

Corak, Kathleen A.; Wharton, Donald P.(1992) **Strategic Planning and Organizational Change:** Implications for Institutional Researchers. Paper presented at the Annual Forum of the Association for Institutional Research (32nd, Atlanta, GA, May 10-13, 1992).

Corder, Robert Gibson(1995)" **‹Large-Scale Organizational Change WithinThe Virginia Department of Transportation**", Virginia Common Wealth University, Dis. Abs. Int., V.56, N. 4. 1995, p. 1519A.

Chen, G. (2005). Chair, Homology models: **Generalizing organizational theories and practices to new levels**. Panel session conducted at the 20th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles, CA.

Crossen, Rosanne Trovato, (2005). **Case Study of the Use of Institutional information for Decision-Making in the Strategic Planning Process at a Community College**, DAI-A, 65(8), p. 2874.

Daniel Vloeberghs, Liselore Berghman (2003), "**Towards an effectiveness model of development centres**", Journal of Managerial Psychology, Vol.18, No. 6, pp174-190.

Davies, B., & Ellison, L. (1999). **Strategic direction and development of the school**. London: Rutledge.

Mike Doyle,; Claydon, Tim; Buchanan, Dave,(2000) " Mixed Results, Lousy Process: The Management Experience of Organizational Change" British **Journal of Management**, V.11,Special Issue, P.3-4.

Dincer Omer, Ekrem Tatoglu, Keith W. Glaister (2006) **The strategic planning process**: evidence from Turkish firms, Management Research News, Volume: 29 Issue: 4 Page: 206 – 219.

Dingsoyer, Torgier, (2002), **Knowledge Management in Medium sized software Consulting compains** , unpublished Doctoral Thesis Norwegian university of Science and Technology , Trondheim , Norway /paper/4.html.

Duffy Jan , (2000) , " **Knowledge Management : what Every Information professional should know** " , IMJ.

Ezzamel Mahmoud, Simon Lilley and Hugh Willmott,(1996) "The View from the Top : Senior executives Perceptions of Changing management Practices in UK Companies" **British Journal of Management**, V.7, pp.162-163.

Feitler, Jane. N(1996)" ،.**Measuring firm strategic change in the regulated and deregulated motor carrier industry: An eighteen-year evaluation"**, University of Maryland College park, Dis. Abs Int., V.57, N.3, Sept. 1996,p. 1219-A.

Goh, S. (1998), 'Toward a learning organization: the strategic building blocks', SAM, **Advanced Management Journal**, vol. 63, no. 2, pp 15-20.

Griffin , Ricky W. (1999): **Management , 6Ed , New York** , Houghton Mifflin company .

Harper, S. C. (1998), **"Leading organizational change in the 21st century"**, Industrial Management, Vol.40, No.3, pp.25-30.

Hill, C. and C. Jones , (1998), **Strategic Management New York** Houghton Miffing. Co.

Hurley, Robert F.(1998) " Managing Change: An Ethnographic approach to developing research propositions and understanding" **journal of Personal selling & sales management**, V.18, Issue3, p15.

Hyunjoo Oh, Eunjung Kim (2007) Strategic planning for the US textile industry in the post-quota era: Achieving speed-to-market advantages with DR-CAFTA countries, **Journal of Fashion Marketing and Management** , Volume: 11 Issue: 2 Page: 246 – 269

Jennings David, John J. Disney (2006) **Designing the strategic planning process: does psychological type matter**? Management Decision Volume: 44 Issue: 5 Page: 598 – 614

Johnson, Julie A.(2005) **Strategic Planning in the Millard public schools**, 1989-2003. Nebraska: Unpublished doctoral dissertation DAI-A 65,(9), p. 3234.

Khandekar Aradhana & Sharma Anuradha (2005)Organizational learning in Indian organizations: a strategic HRM perspective, **Journal of Small Business and Enterprise Development** Vol. 12 No. 2, pp 211-226

Kinis, K (2003) **Strategic Management and Its Effect on Increasing the Performance of Work Organizations**, Environment and Planning B, Planning and Design, Vol. 18 pp.233-49..

Koenig Michael E.D. (1999). "**Education for knowledge Management". Information Services & Use**, U.S.A , vol . 19 , Issue.1

Kotha, S. & Swamidass, P. M. (2000). Strategy, Advanced Manufacturing Technology and Performance: Empirical Evidence from U.S. **Manufacturing Firms. Journal of Operations Management**, 18: 257-277.

Kun, L. J. R., E. M. Kreck, R. S. Tung, A. O.(1998) "Strategic planning in the public sector", **Journal of Planning Literature**, Vol. 1 No.2, pp.253-9..

Labbha, Hassam & Analoui, Farhad, (1996), "Senior Managers Effectiveness: The case of steel industry in Iran", **Journal Of Management Development**, Vol. 15, No 9, pp. 47-64.

Lam, A. (1998), "**Tacit knowledge, organizational learning and innovation: a societal perspective**", Druid Working Paper No. 98-22, Danish Research Unit for Industrial Dynamics, Frederiksberg,

Laudon K.C. & Laudon J.P., (2003), **Essentials & Management Information Systems**, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Lee and PAI, (2004). Effects of Organisational Context and Inter- Group Behaviour on the Success of Strategic Information Systems Planning, **Behavior and Information Technology**, 22(4), 263-280.

Lee H. & Choi.B,(2003) **Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance**: An Integrative View and Empirical Examination, Journal of Management Information Systems, Vol. (20), No. (1).

Maccedo J.,(1999) " A generative System for re-engineering Manufacturing system Organization" **International Journal of production research** , V.37,

N.12, P.2639.Martensson, Maria,(2000) "A critical review of knowledge management as a management tool", **The Journal of knowledge Management**, Vol. 4 No. 3, p. 205

Martin, R.,(2005) The role of Leader -Member Exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. **Journal of Occupational and Organisational Psychology**,78,141-147.

Mastop H, Faludi A, (1997), "Evaluation of strategic plans: the performance principle" Environment and Planning B: **Planning and Design** 24(6) 815 – 832.

Mcshane S.L. and Glinow M.A.V. (2000), **Organization Behavior** Irwin McGraw-Hill, N.Y.

Michael Cusick , (1988) ,Organizational development facilitates effective regulation compliance, **Leadership & Organization Development Journal**. Number 2, pp. 106-119

Michael Oleksak (2005) Strategic conversations with your customers helps hone the planning process, **Handbook of Business Strategy**, Volume: 6 Issue: 1 Page: 303 – 308.

Miller Karen S. (1992) "**Public Relations and the Strategic Ritual of Objectivity**." History division, Association for Education in Journalism and Mass Communication, Southeast colloquium; Stone Mountain, Georgia; March.

Mike Doyle,; Claydon, Tim; Buchanan, Dave,(2000) " Mixed Results, Lousy Process: The Management Experience of Organizational Change" **British Journal of Management**, V.11,Special Issue, P.3-4.

Moore, M. (2005). Towards a confirmatory model of retail strategy types: an empirical test of miles and snow. **Journal of Business Research**, Vol. 58, Issue 5, May, p. 696-704

Moutinho L., Phillips P.A. (2002) **The impact of strategic planning on the competitiveness**, performance and effectiveness of bank branches: a neural network analysis, International Journal of Bank Marketing, Volume: 20 Issue: 3 Page: 102 – 110.

Needham d, Healy P, A Khakee, A Motte (1997) "**Strategic plan-making and building institutional capacity**", in P Healey, A Khakee, A Motte and B Needham (editors), Making strategic spatial plans: innovation in Europe (UCL Press, London

Nutt.Pual C ,(2002)" **Making Strategic Choice** " Journal Of Management Studies , vol 39 , PP:30-67 .

O'Brien J.A., (2002), **Management Information System, Managing Information Technology in the E-Business Enterprise**, McGraw-Hill/Irwin. N.Y.

O'Hearn, Christopher C., (2005). **The Mission Statement and Planning in California Community Colleges**. Unpublished Doctoral Dissertation. Retrieved from http:// http://wwwlibUmi.com. / dissertations .

Oliva,Ralph.A , (2002) " Framework For Success " **Marketing Management** , Vol 11 No (1) , 4-39 .

Oliver . C , (1988) " **The Collective Strategy Framework : An Application to Competing Prediction of Lsomorphism** ", Administrative Science Quarterly , vol 33 ,PP: 543- 561.

Pelham, A.E. (1999). Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms, **Journal of Business Research** 45, 33-46

Popper, M., Lipshitz, R. (1998), **"Coaching on leadership", Leadership & Organizational Development Journal**, Vol. 13 No.7, pp.15-18.

Rebecca Hendrick, (2003). "**Strategic Planning Environment, Process and Performance in Public Agencies: A Comparative Study of Departments in Milwaukee, WI,**" Journal of Public Administration Research and Theory, 13(4): 491-519.Recardo, R. F. (1995), "Overcoming resistance of change", **National Productivity Review,** Vol.14, No.2, pp.5-21.

Reiman .B.C.(1982) Dimensions of Structure in Effective Organizations . **Academy of Management Review,Vol2,No21, pp371-471.**

Rob Kling, (1996). **The centrality of organizations in the computerization of society**. In R. Kling (Ed.), Computerization and controversy: Value conflicts and social choices (2nd ed., pp. 108-132). San Diego: Academic Press

Sanaullah, E. (1991), "What is strategic about strategy?", **Environment and Planning A,** Vol. 26 pp.1010-12..

Sarah McNicol (2005) The challenges of strategic planning in academic libraries, **New Library World**, Volume: 106 Issue: 11/12 Page: 496 – 509.

Schiro, James B(1996)" ،**.The effects of change and preventive measures for change on corporate america white-collar workers"**, Waldn University, Dis.Abs. Int., V. 56, N. 10,, p. 4045-A.

Shan-Kou Chiu, (2005)The linkage of job performance to goal setting, work motivation, team building, and organizational commitment in the high-tech industry in Taiwan (China) **Journal of Management Development**, Volume: 22 Issue: 5 Page: 426 - 442

Spender, J. C.,(1996) "Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory", **Journal of** Organizational Change Management, Vol. 9 No. 1, pp. 70-73.

Steers. Richard . M. (1991) **Introduction to Organizational Behavior,** 4ed (New York) Harper Collins publishers inc.

Stone, C. S. (1993). **Shapping strategy: Independent school planning in the 90s**. Boston: National Association of Independent Schools.

St-Amour, Denis,(2001) "Successful Organizational Change" **Canadian Manager,** V.26, Issue.2, P.2.

Sugarman, B. (2001). "**A Learning-Based Approach to Leading Change: Five Case Studies of Guided Change Initiatives.**" Society for Organizational Learning available on .http:// www.solonline.org/repository/item?

Tarter and Wayne, (1998), Toward a Contingency theory of decision making ,**Journal of Educational Administration**, 36(3), 212-228.

Thomas . H , (1993) " Special Issue Perspective On Theory Building In Strategic Management " **Journal Of Management Studies** , Vol 30 No (1) .

Tombaugh, Jay R",(2005) "Positive leadership yields performance and profitability: Effective organizations develop their strengths", **"Development and Learning in Organizations: An International Journal"**, volume "19"pages "15-17(3)"

Tristan Bunnell (2005) Strategic marketing planning in international schools, **International Journal of Educational Management**, Volume: 19 Issue: 1 Page: 59 – 66

Tsui, A., Ashford, S., Clair, L., Xin, K. (1995), "Dealing with discrepant expectations: response strategies and managerial effectiveness", **Academy of Management Journal**, Vol. 38 pp.1515-43.

West-Burnham, J. (1994). **Strategy policy and planning**. In T. Buch, & J. West-Burns (Eds.), The principles of educational management. Harlow: Longman.

Westley, F.R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. **Strategic Management J**. 11(5) 337-351

Wickham . Philip A , (2001) " **Strategic Entrepreneurship** : Decision Making Approach To New Venture And Management " 2nd(Ed) , London , Atek- Art , Croydor, Survey.

Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. **Journal of Management Studies**, 31(3).

Wooldridge, B Floyd, S.W.. (1990). "Path Analysis of the Relationships Between Competitive Strategy, Information Technology, and Financial Performance," **Journal of Management Information Systems**, 7 1: 47-64.

Wooldridge, B. Floyd, S. W. (1992). **"Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation," The Academy of Management Executive**, 6: 27-39

Yeatman, Anna,(1994)"The Reform of Public Management: An overview", **Australian J. of Public Administration**, V.53, N.3, P. 289.

Yeo, R. K. (2006) "Learning institution to learning organization: kudos to reflective practitioners", **Journal of European Industrial Training (UK)**, Vol. 30 No. 5, pp. 396-419.

Zairi, M.; Jarrar, Y. (2001) Measuring Organisational Effectiveness in the NHS Management Style and Structure Best Practices. **TQM Journal**, volume 12 issue 7/8, p882-889

ملحق (أ)

الاستبانة

أخي الموظف– أختي الموظفة /
ترم
تحية طيبة ، وبعد :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على(أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى القادة الإداريين التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك) وذلك كمتطلب للحصول على درجة ستير في الإدارة العامة ، وحيث أنه قد وقع الاختيار عليكم للإسهام في هذه الدراسة من خلال كم التي ستكون محل عنايتي واهتمامي ،لذا أرجو القيام بقراءة فقرات الاستبانة بعناية ودقة ار الإجابة التي تعكس رأيكم الحقيقي في كل فقرة ، علماً بأن الإجابات التي تعطيها ستعامل ى السرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث
وليد بن إبراهيم الجهني

القسم الأول: معلومات شخصية: فضلاً ضع إشارة (X) عند الإجابة المناسبة :

1- النوع الاجتماعي : ذكر ☐ أنثى ☐

2- المؤهل العلمي ثانوية عامة فما دون ☐ دبلوم ☐

بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

3- سنوات الخبرة : 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنة ☐ 11-15 سنة ☐

16-20 سنة ☐ 21 سنة فأكثر ☐

4- المسمى الوظيفي: مدير ☐ مساعد مدير ☐

رئيس قسم ☐ رئيس شُعبة ☐

5- العمر : 25 سنة فأقل ☐ 26- 35 سنة ☐ 36-45 سنة ☐

46-55 سنة ☐ 56 سنة فأكثر ☐

القسم الثاني : في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات ، صممت لقياس أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى القادة الإداريين على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (×) عند البديل الذي يعكس رأيك .

الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطب إطلاق
الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي					
تقوم إدارتي بتحديد أهدافها المستقبلية					
تقوم إدارتي بنشر أهداف التخطيط إلى جميع العاملين فيها					
تشجّع إدارتي العاملين على إبداء ملاحظاتهم حول أهداف التخطيط					
يؤكد نظام الاتصالات في إدارتي على وضوح أهداف التخطيط لدى جميع العاملين في المنظمة					
تؤكد إدارتي على أهمية تحقيق أهداف التخطيط					
تختار إدارتي الخطط المناسبة التي تدعم مركزها التنافسيّ					
المتغيرات البيئية					
تحدّد إدارتي نقاط القوة والضعف لديها من خلال التحليل الاستراتيجيّ للبيئة الداخلية					
تقوم إدارتي بتحديد الفرص والتهديدات الموجودة من خلال التحليل الاستراتيجيّ للبيئة الخارجية					
تحرص إدارتي على تحقيق الميّزة التنافسية الخاصّة بالمنظمة					
تعدّ إدارتي الخطط البديلة من واقع خبرات ومعارف الإدارة					
الهيكل التنظيمي المرن					
تقوم إدارتي باستخدام هياكل تنظيميّه مرنة لتحقيق السرعة في اتخاذ القرارات					
تستخدم إدارتي هياكل تنظيميه مرنة تُمكن أعضاء الفريق من الرقابة الذاتية على سلوكهم وسلوك بقيّة العاملين الآخرين					
تبتعد إدارتي في هيكلها التنظيميّ عن الروتين والبيرقراطية والإجراءات الرسمية					
تبتعد إدارتي عن المركزيّة للمحافظة على المرونة والقدرة على التحديث واغتنام الفرص					
لا تتقيّد إدارتي بحرفيّة مواصفات العمل (الوصف الوظيفي)					
تستخدم إدارتي الهيكل التنظيميّ المنبسط للتخفيف من عدد المستويات الإدارية					
إيجاد المعرفة					
تشجّع إدارتي تنمية المعارف والمهارات في جميع إدارات المنظمة					
تشجّع إدارتي نقل المعارف بين الأقسام المختلفة					
تحاول إدارتي الوصول إلى المعلومات المتعلّقة برغبات المتعاملين معها					
تعتبر إدارتي تقنيات الاتصالات إحدى الوسائل المهمّة لنقل ومشاركة المعلومات					
تنظر إدارتي إلى المعرفة المشتركة باعتبارها أساساً لنجاح التغيير الإستراتيجيّ الإيجابي					
تحاول إدارتي تخزين خبرات الأفراد ومعارفهم في قواعد البيانات لديها					
تسهّل إدارتي وصول الأفراد للمعلومات الخاصّة بإداراتها					
استراتيجية التخطيط					
تنظر إدارتي إلى عمليّة التعلم والتدريب باعتبارها إحدى أولويّات الأهداف المستقبلية					
تقوم إدارتي بوضع خطّة محدّدة للتخطيط وتدريب العاملين فيها					
تنمّي إدارتي الشعور بأهمية التخطيط والابتكار لدى العاملين فيها					
تركز عمليّة التدريب في إدارتي على تنمية وتطوير قدرات الأفراد					
تعتمد إدارتي في التغيير والتطوير على فرق عمل مسؤولة وذات خبرة					
تنشر إدارتي فكرة فرق العمل في جميع أقسامها					

الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
تشجّع إدارتي الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء الفريق					
عوامل التغيير الداخلية					
من مظاهر بيئة إدارتي أنها توفر قوى ضغط من أجل إحداث التغيير					
سرعة التغيير في البيئة الداخلية لإدارتي يتماشى مع الثقافة التي تتبناها					
ظهور التكنولوجيا الحديثة يعتبر حافزاً لإدارتي نحو التغيير					
التغيير السريع في القيادات الإدارية في إدارتي يعتبر عنصر هاماً نحو التغيير					
القوى العاملة في إدارتي قادرة على تنفيذ برامج التغيير					
تقوم إدارتي بتطوير نوعية خدماتها لتواكب عملية التغيير					
تقوم إدارتي برفع مستوى الرضا لدى العاملين لمواكبة عملية التغيير في البيئة الداخلية.					
تتمتع إدارتي بالمرونة في أعمالها ونشاطاتها لتتماشى مع التغيير					
عوامل التغيير الخارجية					
التغيير في التشريعات الحكومية يدفع إدارتي إلى تغيير خططها					
التغيير في طلبات الجمهور على الخدمات يحثها على تغيير سياساتها تجاه الجمهور					
التغيرات الاقتصادية في البيئة الخارجية تستدعي إحداث تغييرات في إدارتي					
توسيع الرقابة الحكومية يدفع إدارتي نحو التغيير					
ازدياد الوعي الثقافي لدى الجمهور يحث إدارتي على تبني سياسات جديدة					
إدراك التغيير					
التغيير الذي يحدث في إدارتي يسير بخطى سريعة					
التغيير الذي يحدث في إدارتي يسير كما هو مخطط له					
التغيير في إدارتي يواكب التغيرات البيئية التي تحدث في البيئة الداخلية					
التغيير الذي يحدث في إدارتي يواكب التغيرات البيئية التي تحدد في البيئة الخارجية					
التغيير الذي يحدث في إدارتي يؤثر على طرق وأساليب العمل فيها					
التغيير الذي يحدث في إدارتي يؤثر على الهيكل التنظيمي للمنظمة					
التغيير الذي يحدث في إدارتي يؤثر على التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة					
التغيير الذي يحدث في إدارتي يؤثر على العلاقات الوظيفية فيها					
التغيير الذي يحدث في إدارتي يتسم بالوضوح					
العاملين في إدارتي على علم بعملية التغيير التي تحدث في المنظمة					
العاملين في إدارتي يتوقعون بعض نتائج التغيير التي تحدث					

ملحق (ب)

قائمة محكمي الدراسة

قائمة بأسماء محكمي الدراسة

م	المحكم
1	الدكتور : حلمي شحاذة
2	الدكتور : فيصل الشواورة
3	الدكتور : نضال الحوامدة
4	الدكتور : مدحت الطراونة
5	الدكتور : حسين العزب
6	الدكتور : زياد المعشر
7	الدكتور :خالد بني حمدان
8	الدكتور : ثامر البكري
9	الدكتور : هنادي زغير

السيرة الذاتية

الاسم : وليد بن إبراهيم الجهني
الكلية : إدارة الأعمال
التخصص: إدارة عامة
الرقم الأكاديمي :620051902005
السنة : 2008
العنوان البريدي : ص . ب 498
الرمز البريدي 71481
تبوك
المملكة العربية السعودية
الهاتف النقال : 00966503575660
البريد الإكتروني : waljohany@hotmail.com